

PLAN ESTRATÉGICO CUATRIENAL DE ASOCARS

VIGENCIA 2020 – 2024

VERSION ACTUALIZADA /MARZO 2021

"POR UNAS CAR RECONOCIDAS A NIVEL NACIONAL, COMO MOTOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE".

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
1.Introducción	3
1.1 Naturaleza jurídica de ASOCARS	4
2. Resultados plan estratégico 2016 - 2019 “por un ambiente bien contado”	6
3. Metodología desarrollada - Plan estratégico 2020 – 2024	7
4. Plan estratégico 2020 - 2024 "Por unas CAR reconocidas a nivel nacional, como motor del desarrollo sostenible".	15
4.1 Talento humano	15
4.2 Mapa de procesos	16
4.3. Misión	17
4.4 Visión	18
4.5. Programas Estratégicos	18
4.5.1. Programa de Direccionamiento Estratégico	18
4.5.2. Programa No. 1: Gestión Jurídico Legislativa.	21
4.5.3. Programa no. 2: Representación Institucional.	23
4.5.4. Programa no. 3: Comunicaciones.	25
4.5.5. Programa no. 4: Información y Conocimiento	27
4.5.6. Programa de Apoyo: Gestión Administrativa	29
4.6 Presupuesto de ingresos y gastos proyectado 2020-2024	32

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento surge en respuesta a la identificación de los instrumentos de planeación de ASOCARS, establecidos en los estatutos, manuales, procedimientos y demás documentos internos, y con el fin de dar cumplimiento al objeto y finalidad de la asociación.

ASOCARS ha adoptado un modelo de operación que permite la planeación por Programas Estratégicos y la ejecución por Proyectos. Los programas estratégicos son consagrados en el Plan Estratégico. La ejecución del Plan Estratégico se programa de manera anual a través del Plan Operativo, que establece los proyectos a través de las cuales se va desarrollar cada uno de los programas aprobados en el Plan Estratégico.

De acuerdo con los instrumentos de planeación de ASOCARS, el Plan Estratégico es un documento mediante el cual, la Asamblea General, en desarrollo de las funciones estatutarias consagradas por el artículo 15, fija el marco general de acción de la asociación, en concordancia con el objeto y la finalidad de la asociación prevista en los estatutos. El Plan Estratégico es aprobado por la Asamblea General de la asociación con una vigencia de 4 años y deberá contener la misión, la visión, los Programas Estratégicos, con su objetivo general, metas, e indicadores.



1.1. Naturaleza jurídica de ASOCARS

ASOCARS es una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza jurídica privada, conformada por la asociación voluntaria de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible del País, con base en la libertad de asociación prevista en el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia. El artículo 2 de los estatutos vigentes de la asociación define la naturaleza jurídica de ASOCARS en los siguientes términos: *“La asociación se constituye como una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza asociativa, que se rige por el derecho privado con base en la libertad de asociación prevista en el artículo 38 de la Constitución Política, de conformidad con las normas consagradas por el Código Civil, la ley 99 de 1993, y demás normas complementarias o reglamentarias”*

A su vez el artículo 6 de los estatutos de ASOCARS establece la finalidad y el objeto de la asociación así: *“ARTÍCULO 6. FINALIDAD Y OBJETO. La finalidad de la Asociación es promover el posicionamiento de las autoridades ambientales regionales, en el marco del régimen de autonomía otorgado por la Constitución Política”*.

En armonía con dicha finalidad, el artículo precitado define *“El objeto principal de ASOCARS es desarrollar actividades encaminadas a contribuir con el fortalecimiento de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, a través de la articulación y representación ante las diferentes entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, y la gestión de convenios y contratos para la ejecución de proyectos, que promuevan el cumplimiento de las funciones ambientales establecidas por la Constitución Política y la ley a las asociadas, en beneficio de la sostenibilidad ambiental del País”. Igualmente, la Asociación podrá:”*

- *“Realizar actividades tendientes a acompañar a los asociados en el desarrollo de las funciones legales que les corresponden, siempre en procura de la sostenibilidad y mejoramiento del sistema corporativo”*.
- *“Prestar asesoría a los asociados en las temáticas técnicas, jurídicas, administrativas y financieras”*.
- *“Realizar actividades de divulgación de la gestión de la Asociación y sus asociados, como parte de la estrategia de fortalecimiento institucional de las Corporaciones, con miras al mejoramiento de la percepción local, regional y nacional en diferentes temáticas”*.
- *“Representar a los asociados ante los diferentes organismos y entidades que defina la Asamblea General”*.
- *“Acompañar y asesorar a los asociados, para que se gestione ante el Gobierno Nacional, las autoridades administrativas competentes y ante la rama legislativa, las iniciativas que la Asamblea General considere de importancia para obtener la protección del régimen constitucional y legal de los asociados”*.
- *“Fomentar el desarrollo de procesos de cooperación horizontal administrativa, jurídica, financiera y técnica entre los asociados”*.
- *“Promover la integración de los asociados, con entidades afines, de nivel nacional e internacional, con el fin de fomentar el intercambio de experiencias en materia técnico-ambiental, jurídica y administrativa”*.

- *“Contribuir a la unificación de criterios, desarrollo y ejecución de políticas y optimización de recursos, para la ejecución de las políticas ambientales”.*
- *“Servir cuando se le requiera, como organismo consultivo del Gobierno Nacional, del Congreso de la República, de los órganos de la rama judicial y de las entidades públicas, en asuntos ambientales”.*
- *“Desarrollar actividades que faciliten la participación de los asociados en la elaboración de las políticas ambientales nacionales e internacionales”.*
- *“Promover la investigación ambiental en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, priorizando la articulación con los institutos de investigación del SINA.”*
- *“Efectuar contratos, convenios, acuerdos y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales que propendan por el cumplimiento del objeto principal.”*
- *“Adquirir, arrendar o enajenar bienes muebles e inmuebles y en general celebrar todos los convenios o contratos que se requiera para el cabal cumplimiento del objeto principal.”*
- *“Prestar servicios de consultoría, capacitación, asesoría, a las entidades asociadas y a las entidades públicas y privadas, en desarrollo y concordancia con el objeto principal. Los servicios de capacitación no hacen parte del sistema educativo nacional, es decir, no se entenderán como educación formal o no formal, a menos de que medie un convenio con un ente autorizado para tales efectos.”*
- *“Prestar servicios de diseño, conceptualización, facilitación, ejecución y sistematización de talleres y espacios de construcción colectiva de objetivos, espacios de diálogo, espacios de socialización y otros afines, desarrollando las actividades preparatorias, durante y posteriores para garantizar el correcto cumplimiento de los mismos.”*
- *“Ejecutar proyectos a través de la suscripción de convenios y contratos que promuevan el cumplimiento de las funciones ambientales establecidas por la Constitución Política y la ley a las asociadas o la sostenibilidad ambiental del país.”*
- *“Las demás que la Asamblea General determine”.*

En desarrollo de este objeto, durante la Asamblea General de junio de 2020 se presenta para aprobación el Plan Estratégico para la vigencia 2020 - 2024, y con éste instrumento de planificación de mediano plazo se deben aprobar los programas estratégicos a través de los cuales, la presente Dirección Ejecutiva, desarrolla el objeto estatutario.

En sesión extraordinaria de la Asamblea General celebrada el día 8 de noviembre de 2019, se hizo una reforma a los estatutos de ASOCARS, estableciendo que el Plan Estratégico Cuatrienal, es aprobado por la Asamblea General en sesión realizada dentro del primer trimestre del periodo institucional del director ejecutivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deja la observación de que el Plan Operativo para la presente vigencia, se aprobó en la Junta Directiva del mes de enero de 2020, con la claridad de que era susceptible de todos los cambios o ajustes que se deriven de la aprobación del Plan Estratégico 2020-2024.

2. RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO 2016 -2019 “Por un ambiente bien contado”

Se desarrolló el Plan Estratégico del cuatrienio anterior de manera anualizada, de acuerdo con los lineamientos de la Asamblea General, durante su vigencia, y se ejecutó mediante los Planes Operativos anuales (2016-2017-2018-2019), desarrollando las siguientes líneas:

LINEAS ESTRATÉGICAS (2018-2019)

- Comunicaciones
- Representación Institucional
- Visibilidad y Transparencia

LINEAS ORDINARIAS U OPERATIVAS (2016-2019)

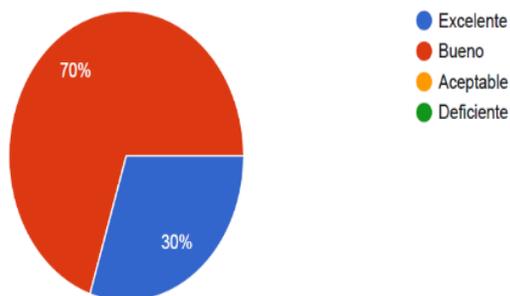
- Comunicaciones
- Gestión Jurídico Legislativa
- Representación Institucional
- Gestionar la consolidación de conocimiento e información para contribuir en la construcción y cumplimiento de las políticas nacionales ambientales
- Gestión Administrativa

El plan estratégico anterior, se ejecutó de acuerdo con lineamientos aprobados, lo cual se pueden ver reflejado en el informe consolidado presentado a la Asamblea General el día 5 de marzo de 2020 (Anexo 1).

Cabe resaltar que de la evaluación realizada por la Junta Directiva del día 5 de marzo de 2020, se resalta el siguiente resultado, el cual refleja la buena gestión en cuanto al cumplimiento del Plan Estratégico anterior 2016-2019 “Por un ambiente bien contado”.

6. Efectividad y cumplimiento del Plan de Acción.

10 respuestas



3. METODOLOGÍA DESARROLLADA PLAN ESTRATÉGICO 2020 –2024

Con el fin de diseñar elementos para el plan estratégico ASOCARS 2020-2024, se definieron jornadas de trabajo con participación de los coordinadores de proceso y otros actores clave al interior de la entidad. Para ello se realizó un análisis de los resultados logrados como producto del plan estratégico anterior, y de los hitos y retos que debería afrontar asocars, a partir de su misionalidad y objeto. Así mismo se logró establecer un esquema base para el diseño del nuevo periodo de acción estratégica.



Fotografía. Equipo de asocars en desarrollo del plan

El día 9 de octubre de 2019 la subdirección Administrativa y Financiera convoca a los coordinadores de los siguientes programas Misionales y Estratégicos de ASOCARS:

- Direccionamiento Estratégico
- Comunicaciones
- Jurídico Legislativo
- Representación Institucional
- Información y Conocimiento
- Gestión Administrativa

METODOLOGÍA

Con el concurso de los programas respectivos y con la finalidad de iniciar el proceso de planificación correspondiente al Plan Estratégico ASOCARS 2020 – 2024, se desarrollaron jornadas de trabajo se realizan una vez por semana, con el fin de desarrollar ese objetivo. Para ello se llevaron a cabo las siguientes técnicas de participación y construcción colectiva:

Metaplan

Método participativo caracterizado por el uso de tableros y cartulinas de diferentes tamaños, formas y colores. Esta metodología es ideal para trabajar en grupos de 5 hasta 30 personas, el objetivo es el de facilitar expresión de ideas, opiniones y puntos de vista de cada uno de los participantes en una reunión, facilitar su estructuración inicial y su elaboración posterior. Con ello se logra una participación equitativa favoreciendo a aquellos individuos con personalidades más pasivas, evitando la influencia de opiniones individuales y aprovechando el uso de la voz, el oído y la vista.

Los espacios de dialogo donde se emplea esta metodología, deben contar con una pregunta orientadora construida conjuntamente entre los facilitadores y la Subdirección Administrativa, dicha pregunta debe provocar en los participantes un espacio de reflexión seguido de contestaciones simultaneas y visibles por parte de todos a través de las tarjetas de colores dispuestas para ello.

Durante el proceso, el facilitador debe gestionar la participación de todos los integrantes del espacio de dialogo, provocando respuestas que enriquecen la discusión del tema tratado.

Plenaria

Este método tiene como objetivo que los participantes expresen sus criterios ante el resto del grupo. El facilitador debe promover la discusión del problema ya sea posterior a la presentación de algún tema, depende de la organización que haya previsto y del tiempo que disponga. Este es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema específico, aprovechando la experiencia de los asistentes y sus necesidades de capacitación y participación.

Participan un número de personas que realizan en forma colectiva y participativa un trabajo activo, creativo, concreto, puntual y sistemático, mediante el aporte e intercambio de experiencias, discusiones, consensos y demás actitudes creativas, que ayuden a generar puntos de vista y soluciones nuevas y alternativas al tema planteado

Contextualización

El Espació de dialogó a cargo de dos Facilitadores quienes tenían la responsabilidad de dinamizar las discusiones, promover la construcción de conclusiones creando la ruta de trabajo y generando consensos entre los participantes.

Análisis grupal de datos

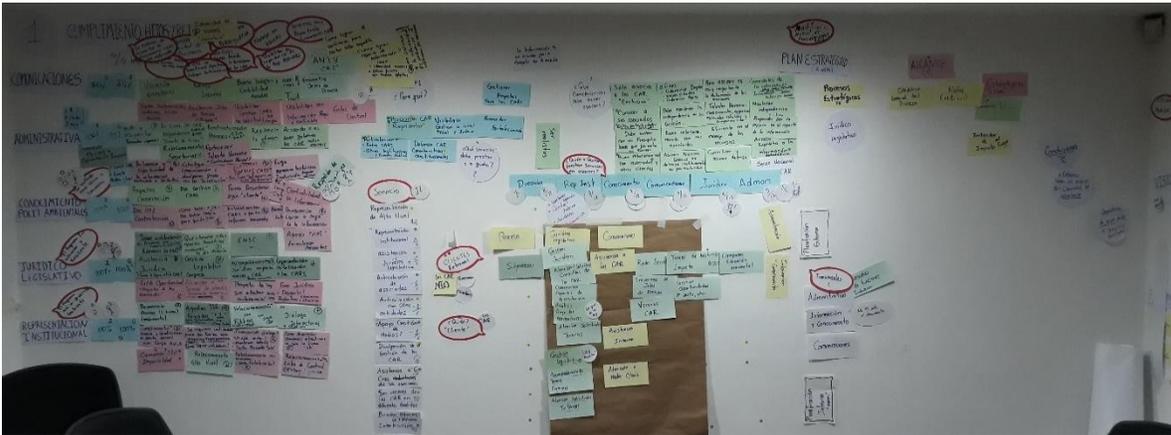
En los diferentes ejercicios se usaron valoraciones que permitieron establecer prioridades de acción en función de la misión de asocars, su rol y sus características, para responder a las necesidades actuales de las CAR.

Desarrollo Análisis inicial

Se realizó un análisis inicial a partir del estado de cumplimiento del Plan Estratégico 2016-2019 por cada proceso:

Evaluación del estado de cumplimiento del Plan Estratégico 2016 – 2019 por cada proceso

Cada coordinador de programa estratégico de la Asociación realizó una breve exposición del cumplimiento del plan estratégico 2016 – 2019, se le preguntó por el porcentaje de cumplimiento del indicador de impacto relacionado en el Plan estratégico 2016 – 2019 y que destaque 3 hitos y 3 retos relevantes en la ejecución de su proceso estratégico.



Fotografía. Datos del ejercicio metodológico realizado

Reflexiones para el Plan Estratégico 2020 - 2024

Este momento se trabajó con las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Para qué asocars?, ¿Qué servicios debe prestar y a quién?, ¿Qué características debe tener asocars? ¿Cuáles son los principales servicios que presta asocars?
- ¿La planificación se debe seguir realizando por procesos y que sea cambiante con cada plan operativo?

¿Qué caracteriza a Asocars?

- ✓ Asocia exclusivamente a las CAR
- ✓ Conoce a sus asociados.
- ✓ Asume posición general en defensa institucionalidad, no particular.
- ✓ Talento humano
- ✓ Es importante la autonomía de sus asociados.

- ✓ Mantiene independencia
- ✓ Acceso expedito a la información y propende por mejorar sus reportes
- ✓ Sede Nacional de las CAR.
- ✓ Conciliar y asumir defensa

¿Para qué Asocars?

- ✓ Posicionar y representar a las CAR.
- ✓ Defender características constitucionales.
- ✓ Articular entre CAR y otras instituciones
- ✓ Visibilizar gestión a nivel nacional.
- ✓ Fomentar Fortalecimiento.
- ✓ Gestión proyectos para las CAR.

¿Qué servicios presta Asocars y a quién?

Asocars debe su existencia a las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, principalmente en representación de sus directivas y en función de las necesidades que se requieren para garantizar el desarrollo de su función en el marco del régimen constitucional. Así mismo, al ejercer la representación tiene un fuerte relacionamiento con personas naturales y jurídicas. Este relacionamiento se desarrolla en función del beneficio de las CAR.

Al analizar los servicios que presta la asociación se identificó que asocars realiza:

- ✓ Representación de alto nivel.
- ✓ Representación institucional.
- ✓ Asistencia jurídico-legislativa
- ✓ Articulación entre asociadas.
- ✓ Articulación con otras entidades.
- ✓ Apoyo en la gestión de medios.
- ✓ Divulgación de la gestión de las CAR
- ✓ Asistencia en momentos de crisis a sus asociadas.
- ✓ Vocería de las CAR en diferentes ámbitos.
- ✓ Brinda espacios de diálogo e interlocución
- ✓ Acompañamiento técnico en temas de interés estratégico para las CAR.
- ✓ Apoyo estratégico y logístico para el de espacios de diálogo.
- ✓ Gestión de nuevas oportunidades para las CAR.

¿La planificación se debe seguir realizando por procesos y que sea cambiante con cada plan operativo?

Se realizó un cruce y evaluación de cada uno de los temas de trabajo en asocars identificando cada objetivo estratégico y sus componentes. Así mismo se realizó una evaluación del esquema de diseño del plan estratégico de asocars, en el cual se determinó que no existía uniformidad en la forma de presentación y contenido de cada programa. Con el fin de realizar un proceso lógico y coherente con la estructura de planificación de las CAR se definieron los siguientes elementos mínimos para constituir el contenido de cada programa el cual debe tener un título que le define, un objetivo general del programa, al menos una e indicadores de las mismas; de esta manera se logrará una relación lógica cuando se constituya el plan operativo:



Figura: Campos mínimos (1 al 4) de cada programa estratégico

Para la definición de cada objetivo se realizaron jornadas en equipo, posteriormente cada coordinador en articulación con la dirección ejecutiva estableció el contenido de los mismos.

Iniciativas encaminadas a pensar cómo será el futuro de la asociación para los próximos Cuatro (4) años

Para el desarrollo de este momento se desarrollaron las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Modificaría la Misión y Visión de ASOCARS?
- ¿Qué nombre le pondría al Plan Estratégico ASOCARS 2020 – 2024?
- Proyectar líneas de trabajo de cada uno de los procesos

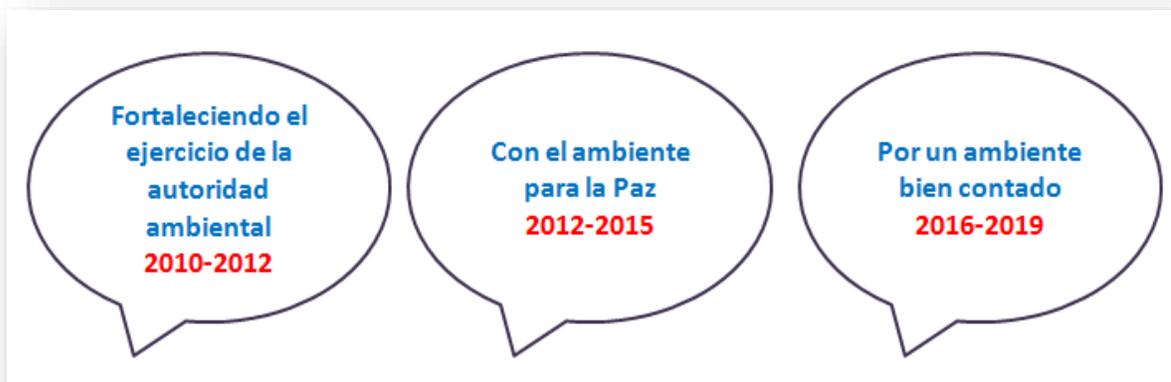


Figura. Eslogans de ASOCARS 2010-2019

De esta manera y luego de los ejercicios previos se construyó una nueva Misión y desde luego la Visión para ASOCARS en el periodo 2020 – 2024, se empiezan a plantear nombres para el nuevo Plan Estratégico partiendo de la memoria histórica de ASOCARS, el contexto en que se nombraban los anteriores Planes Estratégicos de la asociación y se diseñó la estructura muy acorde con la planificación de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible para estandarizar los procesos estratégicos de la Asociación.

Metodología para la actualización del Plan Estratégico

Producto del análisis de los resultados obtenidos a finales del 2020, y en coherencia con los cambios suscitados por la emergencia sanitaria del COVID-19, se ve la necesidad de ajustar el programa de información y conocimiento, para permitir adaptarse a la demanda de información de los programas estratégicos de Asocars, así como un indicador del programa de comunicaciones, que se comparte con el de direccionamiento, y sobre el cual no tenemos gobernabilidad en Asocars.

Bajo esta premisa se desarrollaron jornadas de trabajo para la revisión de programas estratégicos de Asocars y su nivel de implementación. En el marco de este proceso se identificó la necesidad de ajustar el programa de información y conocimiento, con el fin de

evaluar los posibles alcances y oportunidades que permitan continuar con su evolución, y de eliminar un indicador del programa de Comunicaciones, que se comparte con Direccionamiento, asociado al IEDI; que es un indicador que maneja el MADS, por lo que, sobre él, no tenemos gobernabilidad.

A continuación, se relacionan las principales conclusiones generadas producto de este proceso, que reposan en memorias de trabajo de los archivos administrativos de Asocars:

1) Estado de implementación del Plan estratégico de Asocars (martes 19 de enero de 2021)

Durante esta sesión de trabajo se analizaron los estados de avance de los programas en torno a metas e indicadores propuestos. Respecto al programa de información y conocimiento se logró concluir que a la fecha existía un avance significativo y se evidenció la oportunidad de fortalecer y actualizar el programa dando énfasis en su papel articulador y de soporte para los demás programas estratégicos. Se identificó que el indicador asociado al IEDI, y que está en Comunicaciones y Direccionamiento, no debería ser un indicador del PLES de Asocars.

2) Articulación del programa de información y conocimiento en Asocars (miércoles 20 de enero de 2021)

Durante esta sesión de trabajo se analizó el objetivo y alcance del programa en relación con las nuevas directrices y realidades de la asociación, lo que permitió configurar con un enfoque de trabajo acorde a las necesidades de Asocars. Así mismo se evidenció la importancia de actualizar el plan estratégico conforme a las nuevas necesidades identificadas en el plan operativo propuesto y para nuevas vigencias.

“Objetivo: Avanzar en el conocimiento de las CAR a través de la recopilación, sistematización, y análisis de la información estratégica de su gestión.

Alcance general: A partir de la información pertinente generada por las CAR u otras entidades, se fortalecerá la base de datos de Asocars, para la identificación de datos estratégicos que apoyen el desarrollo de los demás programas misionales de la asociación, así como, la producción de documentos temáticos priorizados”

3) Presentación informe semestral y plan operativo 2021 (enero 27 de enero de 2021)

En el marco de la junta directiva celebrada el pasado 27 de enero. Se presentaron resultados a la fecha y objetivo, alcance, proyectos y metas para la nueva anualidad, así como premisas para la actualización del programa.

4) Reunión Comité directivo Balance junta directiva enero 27 (01 de febrero de 2021)

Se registraron las recomendaciones generales de la junta directiva y se dio inicio al diseño de ajustes al plan estratégico, para el programa de información y conocimiento.

5) *Reunión interna comité directivo Asocars. Enfoque de trabajo I+C (05 de febrero de 2021)*

Producto de las jornadas previas se rediseño el enfoque de trabajo y organización del programa de información y conocimiento (I+C) estableciendo grupos temáticos estratégicos e innovadores, que incluirán la visualización de asuntos de interés con gran poder para la gestión de las CAR, y la identificación de acciones relacionadas con ciencia, tecnología e innovación de las CAR e información de carácter estratégico para la gestión de asocars incluyendo Educación ambiental y seguridad alimentaria, además de los asuntos tradicionales relacionados con recursos hídricos, bosques, ordenamiento ambiental del territorio, presupuestos y otros.

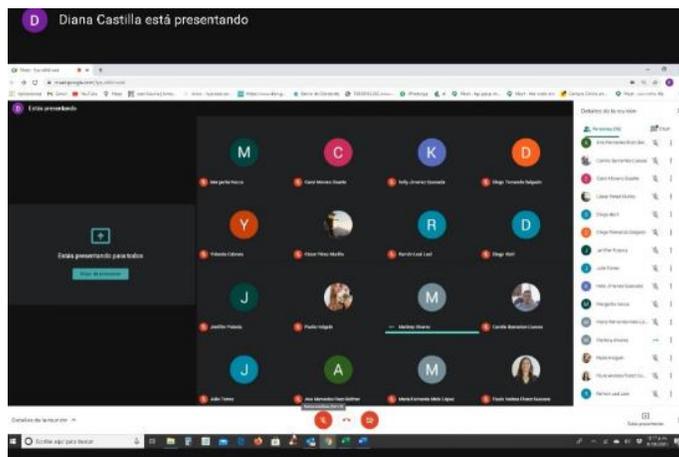


Figura. Comités de dirección y ampliados de asocars. Sesión virtual.

6) **Definición de hojas de ruta programas de Asocars e información y conocimiento (del 08 al 12 de febrero)**

Se desarrollaron jornadas de trabajo para establecer el procedimiento para las comunicaciones y solicitud de información según las necesidades de cada programa identificando las siguientes referencias de interés para el desarrollo de trabajo articulado:

Programa 1. Jurídico legislativo: Histórico de presupuestos de las CAR, discriminados en presupuestos estimados y definitivos, según disponibilidad y vigencia.

Programa 2: Representación institucional: Datos estratégicos para Educación ambiental, seguridad alimentaria y otras solicitudes temáticas

Programa 3. Comunicación. Datos actualizados. Como referencia temática fechas ambientales y apoyo en respuesta a comité de crisis.

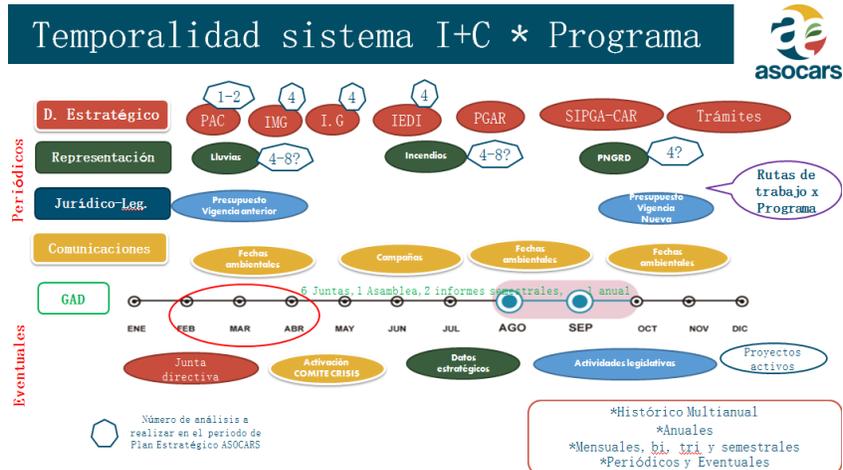


Figura. Material de trabajo para identificación de rutas de trabajo programas estratégicos e I+C.

Finalmente se establecieron los proyectos, indicadores, metas actualizados en el presente documento, para el programa de Información y Conocimiento, y para el programa de Comunicaciones, se definió no utilizar el asociado al IEDI, como indicador, por lo que solo quedan 4 indicadores, de los 5 que tenía el programa. Este indicador tampoco se utilizará en el programa de Direccionamiento.

4. PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024 "POR UNAS CAR RECONOCIDAS A NIVEL NACIONAL, COMO MOTOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE".

4.1 TALENTO HUMANO

Cabe resaltar que la planta de personal de ASOCARS, hace referencia al equipo humano mínimo requerido para cumplir a cabalidad el plan estratégico en mención, y así poder ejecutar los programas estratégicos y la ejecución de los proyectos.

Dentro de la planta de personal se encuentran los siguientes cargos:

- Director Ejecutivo
 - Coordinador Jurídico Legislativo
 - Coordinador de Representación Institucional
 - Coordinador de Comunicaciones y Prensa
 - Subdirector Administrativo y Financiero
 - Apoyo Contable, Administrativo y Financiero
 - Soporte de Sistemas
 - Secretaria
 - Auxiliar de Servicios Generales

Los cargos anteriormente mencionados son aprobados por la junta directiva según lo señalan los estatutos de ASOCARS, en el **“Artículo 21- Funciones de la Junta Directiva,**

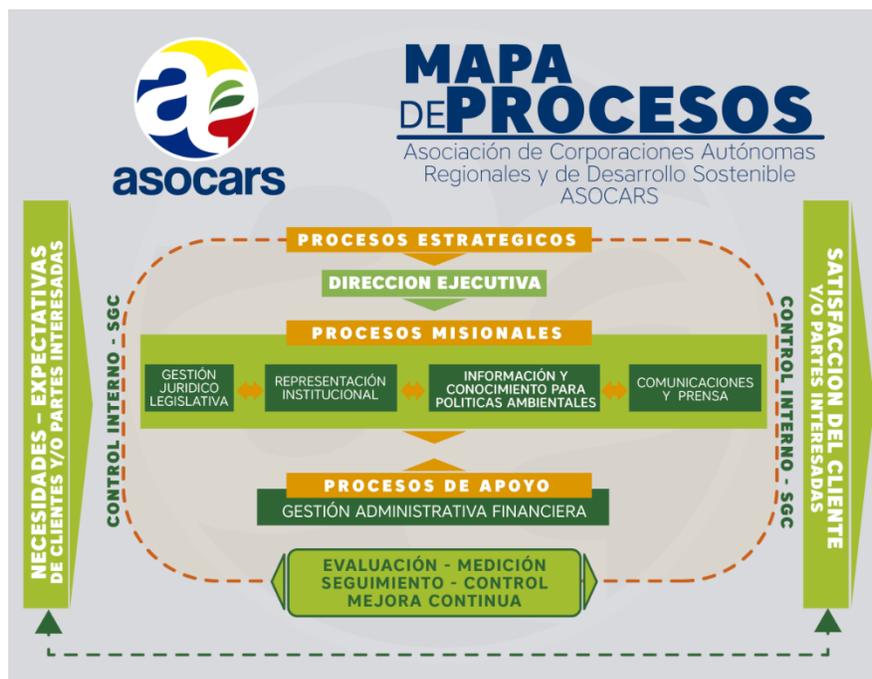
literal g) Adoptar la estructura organizacional de la Asociación conforme a estos estatutos y al plan estratégico y operativo, aprobados”.

No obstante para efectos de garantizar, la ejecución y el cumplimiento de las metas trazadas en el Plan Estratégico 2020-2024, anualmente se revisa la conformación del organigrama, siendo el Director Ejecutivo el responsable del cumplimiento del mismo, según los señalan los estatutos de ASOCARS, en el “**Artículo 34 – Funciones del Director Ejecutivo**, literal **g)**Elaborar, sustentar, y responder por la ejecución del Plan Estratégico y Plan operativo aprobados por la Asamblea General y la Junta Directiva de la Asociación, y literal **h)** Nombrar y remover el personal vinculado a la Asociación.

4.2 MAPA DE PROCESOS

El objetivo del mapa de procesos, es conocer mejor el funcionamiento y desempeño de los procesos y las actividades de ASOCARS a través de su interrelación, prestando una atención especial en la satisfacción del cliente externo e interesados. El mapa de procesos de Asocars tienen seis procesos, uno de direccionamiento, cuatro misionales y un de apoyo administrativo y financiero:

- Programa de Direccionamiento Estratégico
- Programa No. 1: Gestión Jurídico Legislativa
- Programa No. 2: Representación Institucional
- Programa No. 3: Comunicaciones
- Programa No. 4: Información y Conocimiento
- Programa de apoyo: Gestión Administrativa Financiera



Programa 1. Gestión Jurídico Legislativa: La autonomía, regionalización y recursos propios, claves para la gestión y el posicionamiento de las CAR.

Programa 2: Representación Institucional: Representación y articulación de las CAR, para contribuir a su gestión y posicionamiento nacional.

Programa 3: Comunicaciones: Comunicación estratégica para el posicionamiento nacional de las CAR.

Programa 4: Información y Conocimiento: Información y conocimiento estratégico de la gestión de las CAR, para potencializar y contribuir en su gestión y posicionamiento nacional.

Con base en estos lineamientos se establece la Misión y visión del Plan Estratégico de Asocars, 2020 2024, "Por unas CAR reconocidas a nivel nacional, como motor del desarrollo sostenible":

4.3 MISIÓN

Articular a las CAR, y representarlas a nivel nacional, en el marco de su régimen constitucional y legal, para su defensa, fortalecimiento y posicionamiento.

4.4 VISIÓN

En el 2024, ASOCARS será reconocida como la entidad que además de articular y representar a las CAR, fomenta acciones encaminadas al fortalecimiento de la administración autónoma de los recursos naturales renovables en sus jurisdicciones.

4.5 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

4.5.1 PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Cuatrienal 2020 – 2024, de ASOCARS, tiene una visión de cuatro años (mediano plazo), pero se formula en un contexto, que se condiciona por algunas situaciones coyunturales, en el que deben hacer su gestión nuestras asociadas, y que debemos ver como una oportunidad, para avanzar cualitativamente en el posicionamiento las CAR, a nivel nacional.

Situaciones que condicionan el Plan Estratégico Cuatrienal 2020 – 2024 de ASOCARS:

El país y el mundo están viviendo durante el primer semestre del año 2020, la emergencia sanitaria del COVID-19, declarada como una pandemia, con impactos aún no determinados en su total dimensión, pero que, debido a su principal medida de prevención, que es el aislamiento social preventivo y obligatorio, que el gobierno nacional implementó en Colombia, obligó a hacer una desaceleración drástica en los procesos productivos asociados al desarrollo tradicional. Esta realidad debe ser tenida en cuenta en cualquier proyección institucional y mucho más en las CAR, que por su misión ambiental, deberían ver esta emergencia sanitaria, como una gran oportunidad para darle un nuevo enfoque a la gestión ambiental regional que ellas realizan, y por lo tanto esta nueva realidad debe permear también a ASOCARS, que las asocia y representa a nivel nacional. Por algunos factores que evidencia la pandemia, como el posible origen, que se asocia a un mal relacionamiento de los humanos con la fauna silvestre, así como su principal medida de prevención, que se asocia al aseo frecuente, en la que es fundamental el acceso al agua, y la necesidad de garantizar la seguridad alimentaria de toda la población, el relacionamiento directo de los temas ambientales con la salud y la seguridad alimentaria, son elementos que debemos potencializar y visibilizar en la gestión ambiental regional de las CAR.

La emergencia sanitaria, COVID-19 ha evidenciado la fragilidad humana y la necesidad de asumir con mayor seriedad y compromiso la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales renovables y el medio ambiente. Podemos decir que “La naturaleza nos habla”, lo que, para la institucionalidad ambiental en una gran oportunidad, pero también puede ser una gran amenaza. Depende de qué y cómo lo hagamos, pero también, de cómo lo comuniquemos.

Ya vemos algunas amenazas, que de prosperar podrían debilitar la institucionalidad ambiental como:

- Presiones para que los recursos del ambiente se destinen a temas de salud y sociales (Gobernadores, Alcaldes, Políticos...)
- Ablandar requisitos ambientales para la reactivación económica. (Gremios).

El aislamiento social preventivo y obligatorio, también, nos ha obligado a ajustar nuestra forma de hacer la gestión pública ambiental, potencializando el uso de los medios electrónicos, tecnológicos y virtuales, lo cual también debe ser tenido en cuenta en la planeación de las CAR y de ASOCARS.

Además, durante los últimos años los temas ambientales, vistos desde la problemática, venían ganando visibilidad y protagonismo a nivel nacional e internacional, y la ciudadanía los viene incorporando con mayor fuerza en su discurso, y está muy atenta a participar en decisiones que afecten el ambiente, y muy especialmente en Colombia, durante el último trimestre del año 2019, por lo que desde ASOCARS debemos facilitar la articulación de las CAR para mejorar cualitativamente la percepción que tiene la sociedad de nuestras asociadas, buscando el fortalecimiento de mecanismos o instrumentos de participación que mejoren la visibilidad y transparencia de la gestión, a partir de la información y el conocimiento de esa gestión y de la utilización asertiva de instrumentos de comunicación y prensa, haciendo un trabajo en equipo con las oficinas de planeación y de prensa de CAR.

Los temas de Cambio Climático, Gestión de Riesgo, Agua, Bosques (deforestación), Fauna, Residuos, y en general el conflicto desarrollo económico – naturaleza, representado por los sectores productivos y el ambiente, son los que lideran la agenda ambiental mediática a nivel mundial y nacional, por lo que la representación y articulación institucional que hacemos de las CAR, así como los otros programas misionales, van a estar muy permeados por estos temas, buscando la coordinación con los equipos técnicos de las CAR y las instituciones que pueden brindar apoyo en estos temas.

En el Congreso de la República cursa un Proyecto de Ley que busca reformar algunos componentes legales del sistema de las CAR, el cual, durante el primer semestre del 2020, debe surtir el trámite en el Senado de la República, para ser Ley de la República, teniendo en cuenta que ya surtió su paso por la Cámara de Representantes. Por estar el Proyecto de Ley directamente relacionado con la principal función misional de la asociación, la gestión va a estar altamente dedicada al proceso del proyecto de ley, buscando que se pueda mejorar, en busca de un verdadero fortalecimiento institucional de las CAR.

En las CAR se está iniciando un nuevo periodo institucional, con el 66% de los directores en su primer periodo, en el que acaban de formular sus Planes Institucionales 2020 - 2024, en el marco de su Plan de Gestión Ambiental Regional, que recoge el conocimiento y las realidades regionales, incorporando los lineamientos del nuevo Plan Nacional de Desarrollo Nacional, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, en su componente ambiental, Producir Conservando – Conservar Produciendo, y paralelamente apoyaron a los entes territoriales, para incorporar, en sus respectivos planes de desarrollo, los lineamientos ambientales regionales, por lo que desde ASOCARS se les debe seguir brindando apoyo en los

procesos de planeación y ordenamiento, así como en la consolidación de información y conocimiento, para visibilizar, a nivel nacional, la gestión de las CAR.

Durante el periodo se buscará realizar algunos eventos propios de las CAR, que permitan visibilizar la gestión de las CAR y afianzar su relacionamiento con otras entidades públicas y privadas del orden nacional.

Por ser el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el rector del SINA, es la institución del gobierno nacional, con la que prioritariamente se mantiene el relacionamiento y se facilita la articulación con las CAR. Durante el periodo, se buscará, por intermedio del Sr. Ministro, la reunión de los Directores con el Presidente, y se gestionará la participación de las CAR en los diferentes eventos del orden nacional como FIMA y Bioexpo.

Objetivo del programa de Direccionamiento Estratégico: Dirigir el funcionamiento de ASOCARS, para el logro de su misión, en el marco de los estatutos y demás instrumentos legales que le aplican, a partir de las directrices de los órganos de dirección, mediante el cumplimiento de lo establecido en el **Plan Estratégico Cuatrienal 2020 – 2024 de ASOCARS: "Por unas CAR reconocidas a nivel nacional, como motor del desarrollo sostenible"**, a partir de su función misional de autoridades ambientales, autónomas y regionales, que con su conocimiento y gestión territorial, son líderes del SINA regional, y reconocidas a nivel nacional, como el motor del desarrollo sostenible.

Mediante la dirección y el desarrollo de los cuatro programas de los procesos misionales y del soporte del proceso de apoyo, el proceso de direccionamiento estratégico cumple con el objetivo propuesto.

A continuación de presentan los cuatro procesos misionales y el proceso de apoyo.

4.5.2 PROGRAMA No. 1: GESTIÓN JURÍDICO LEGISLATIVA. “La autonomía, regionalización y los recursos propios, claves para la gestión de las CAR.”



Objetivo general: Prestar soporte jurídico a las asociadas, a través de la asistencia jurídica en asuntos de carácter general y el desarrollo de la gestión legislativa, para la defensa de su régimen de autonomía constitucional y la prevalencia del marco normativo y jurisprudencial que las regula, mediante las siguientes metas:

Meta del programa:

1. **Meta 1.** Atender el 100% de las solicitudes de asistencia legal y conceptos jurídicos a las asociadas, dentro de los tiempos de ley.

Indicador: Durante los cuatro años se procurará atender, dentro de los tiempos de ley, todas las solicitudes de análisis, consultas jurídicas y asistencias presentadas por las asociadas, en temas de carácter general relativas al marco jurídico que las rige.

$$\frac{() \text{ Conceptos jurídicos} + () \text{ asistencias atendidas dentro de los tiempos de ley} * 100}{\text{Conceptos jurídicos y asistencias solicitadas por las CAR}}$$

2. **Meta 2.** Atender la agenda legislativa en temas de carácter general, priorizando las de interés para las asociadas, durante las cuatro legislaturas que coinciden con el periodo del Plan Estratégico.

Indicador: Durante las legislaturas que coinciden con la vigencia del Plan Estratégico, haremos monitoreo a los proyectos de ley (PL) y de acto legislativo

(PAL) que cursen en el Congreso de la República, priorizando los que impacten la naturaleza jurídica, el funcionamiento o la gestión de las CAR, a los que se les elaborarán los comentarios pertinentes. Esta gestión también incluirá el relacionamiento y participación en las sesiones, audiencias y foros relacionados con las asociadas, citadas por el Congreso.

*() Comentarios a PL y PAL remitidos al Congreso + () sesiones, foros, audiencias acompañadas * 100
PL y PAL priorizados + sesiones, foros y audiencias relacionadas con las CAR, citadas por el Congreso*

- 3. Meta 3.** Contribuir con el cumplimiento de las funciones misionales de las CAR, a partir del análisis de asuntos de carácter general y la gestión ante las entidades competentes.

Indicador: Prestar acompañamiento jurídico a las CAR en veinte (20) temas que atañen a dos o más asociadas, relacionados con sus funciones y en las que se requiera la intervención de otras entidades públicas o privadas.

*() Asuntos gestionados en acompañamiento de las CAR * 100
20 Asuntos acompañados en temas de interés general durante el Plan Estratégico*

- 4. Meta 4.** Propiciar la articulación entre las asociadas, por medio de espacios de trabajo anuales que permitan el apoyo mutuo y la unificación de criterios.

Indicador: Desarrollar y documentar espacios de trabajo para el análisis e intercambio de conocimientos y experiencias, propendiendo por la unificación de criterios y por la articulación entre los funcionarios de las oficinas jurídicas, secretarías generales y de control interno de las CAR, tomando como base el número de total de las actividades similares realizadas durante la vigencia del plan estratégico 2016-2019.

() espacios de trabajo jurídicos + () espacios de trabajo de control interno 100
10 Foros jurídicos y Encuentros de Control Interno realizados durante el Plan Estratégico*

4.5.3 PROGRAMA No. 2: REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL. “Representación y articulación de las CAR, para contribuir a su gestión y posicionamiento nacional.”



Objetivo general: Articular y representar a las CAR, haciendo la gestión de tramitar, diligenciar, ejecutar, dirigir y consolidar escenarios públicos y privados con entidades como el MADS, la UNGRD y los gremios, que permitan atender temas de interés general de las CAR, en procura de contribuir en el fortalecimiento de su capacidad institucional, mejorar su gestión ambiental y su posicionamiento a nivel nacional, mediante las siguientes metas:

1. Meta 1. Atender una agenda con el MADS y cumplir el 100% de por lo menos 12 temáticas estratégicas durante la vigencia del Plan Estratégico.

Indicador:

$$\frac{(\quad) \text{ Temáticas de la Agenda con el MADS Realizadas } * 100}{(12) \text{ Temáticas de la Agenda con el MADS}}$$

2. Meta 2. Participar en las 120 reuniones convocadas por Ley, de los Comités Nacionales de Conocimiento y Reducción del Riesgo, de la UNGRD, durante la vigencia del Plan Estratégico, sin perjuicio de las reuniones extraordinarias que se citen.

Indicador:

() Reuniones Convocadas por Ley Asistidas * 100

(120) Reuniones Convocadas por Ley

3. Meta 3. Gestionar y consolidar 8 agendas con entidades públicas y cumplir el 100% de sus compromisos que permitan atender temas de interés general para las CAR, durante la vigencia del Plan Estratégico.

Indicador:

() Agendas con Entidades Públicas Realizadas * 100

(8) Agendas con Entidades públicas

4. Meta 4. Gestionar y consolidar 8 agendas con entidades privadas y cumplir el 100% de sus compromisos que permitan atender temas de interés general para las CAR, durante la vigencia del Plan Estratégico.

Indicador:

() Agendas con Entidades privadas Realizadas * 100

(8) Agendas con Entidades Privadas

5. Meta 5. Ejecutar y dirigir 3 Diálogos intersectoriales, durante los meses de septiembre, de los años correspondientes de la vigencia del Plan Estratégico.

Indicador:

() Diálogos Intersectoriales Realizadas * 100

(3) Diálogos Intersectoriales

6. Meta 6. Gestionar y consolidar 4 agendas con entidades de cooperación y cumplir el 100% de sus compromisos que permitan atender temas de interés general para las CAR, durante la vigencia del Plan Estratégico.

Indicador:

() Agendas con Entidades de Cooperación Realizadas * 100

(4) Agendas con Entidades de Cooperación

4.5.4 PROGRAMA No. 3: COMUNICACIONES. “Comunicación estratégica para el posicionamiento nacional de las CAR.”



Objetivo general: visibilizar la gestión de las CAR a través de herramientas de comunicación y prensa para contribuir a su posicionamiento a nivel nacional, mediante las siguientes metas:

1. **Meta 1.** Cumplir en un 100% las estrategias de comunicaciones anuales definidas y propuestas en cada plan operativo de cada anualidad.

Indicador:

$$\frac{(_) \text{ Estrategias de comunicaciones ejecutadas} * 100}{(4) \text{ Estrategias de comunicaciones Programadas}}$$

2. **Meta 2.** Asistencia, apoyo y articulación con jefes de prensa de las CAR:

Indicador:

$$\frac{(_) \text{ Encuentros de jefes de prensa de las CAR realizados} * 100}{(4) \text{ Encuentros de jefes de prensa de las CAR programados}}$$

(4) Encuentros de jefes de prensa programados

3. Meta 3. Gestión de medios

Indicador:

() Notas positivas de las CAR y ASOCARS publicadas en medios nacionales 100*
(800) Notas programadas

4. Meta 4. Eventos

Indicador:

() Eventos nacionales ambientales con participación de las CAR realizados 100*
(6) Eventos programados

4.5.5 PROGRAMA NO. 4: INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO. “Información y conocimiento estratégico de la gestión de las CAR, para potencializar y contribuir en su gestión y posicionamiento nacional.”



Objetivo general: Avanzar en el conocimiento de las CAR a través de la recopilación, sistematización, y análisis de la información estratégica de su gestión, para contribuir a su fortalecimiento institucional y a su posicionamiento a nivel nacional, mediante las siguientes metas:

1. **Meta 1.** • Obtener y sistematizar los 33 informes de gestión de las CAR de los años 2020, 2021, 2022 y 2023

Indicador:

*• #Informes de gestión de las CAR sistematizados*100
(132) informes de gestión de las CAR*

2. **Meta 2.** Verificar y/o actualizar en un porcentaje mayor o igual al 80%, datos y fuentes de información de al menos 32 presupuestos de las CAR en cada anualidad.

Indicador:

*• #Presupuestos de las CAR sistematizados*100
(132) presupuestos de las CAR*

3. **Meta 3.** Verificar y/o actualizar en un porcentaje mayor o igual al 80%, datos y fuentes de información de al menos 32 variables de línea base priorizadas en cada anualidad

Indicador:

$$\frac{\# \text{ de Variables verificadas y/o actualizada} * 100}{(32) \text{ variables de línea base priorizadas en cada anualidad}}$$

4. **Meta 4.** Responder oportunamente solicitudes de información o asistencia técnica realizadas por los demás programas de la asociación, en un porcentaje igual o superior al 80 %.

Indicador:

$$\frac{\# \text{ de solicitudes de información o asistencia técnica resueltas oportunamente} * 100}{\text{Total de solicitudes de información o asistencia registradas.}}$$

5. **Meta 5.** Desarrollar el 100% de documentos de análisis temático priorizados en articulación con los demás programas estratégicos de asocars y la dirección ejecutiva.

Indicador:

$$\frac{\# \text{ de documentos de análisis temático generados} * 100}{(30) \text{ de documentos priorizados por la dirección ejecutiva}}$$

4.5.6 PROGRAMA DE APOYO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Objeto general del programa: Garantizar el funcionamiento de la asociación en las condiciones necesarias, administrando de manera óptima los recursos financieros, físicos, tecnológicos y de talento humano, dirigidos a los diferentes programas, para apoyar la ejecución del Plan Estratégico 2020-2024, mediante las siguientes metas:

1. **Meta 1.** Cumplir en un 100% las obligaciones estatutarias y legales inherentes al programa, dentro de los plazos establecidos.

Indicador:

Juntas Directivas: Durante el periodo del Plan Estratégico, se dará apoyo en la realización de por lo menos 24 sesiones ordinarias de Junta Directiva, de acuerdo con los estatutos vigentes, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias que se realicen.

$$\frac{(\quad) \text{ Juntas Directivas Realizadas } * 100}{(24) \text{ Juntas Directivas Programadas}}$$

Asambleas Generales: Durante el periodo del Plan Estratégico, se dará apoyo en la realización de por lo menos 4 sesiones ordinarias de Asamblea General, de acuerdo con los estatutos vigentes, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias que se realicen.

$$\frac{(\quad) \text{ Asambleas Generales Realizadas } * 100}{(4) \text{ Asambleas Generales Programadas}}$$

Gestión institucional externa: Responder de manera oportuna a los requerimientos y las auditorías regulares de los entes de control y vigilancia. (Anexo 2)

$$\frac{(\quad) \text{ Requerimientos de los entes de control Realizados } * 100}{(124) \text{ Requerimientos de los entes de control Programados}}$$

Sistema de Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: Durante el periodo del Plan Estratégico 2020-2024, se realizarán por lo menos 8 auditorías internas.

$$\frac{(\quad) \text{ Auditorías Internas SGC-CI Realizadas } * 100}{(8) \text{ Auditorías Internas SGC-CI Programadas}}$$

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Durante el periodo del Plan Estratégico 2020-2024, se realizarán por lo menos 4 auditorías internas.

$$\frac{(\quad) \text{ Auditorías Internas SG-SST Realizadas } * 100}{(4) \text{ Auditorías Internas SG-SST Programadas}}$$

2. **Meta 2.** Gestionar el 100% del recaudo y ejecución del presupuesto durante la vigencia del Plan Estratégico 2020-2024.

Indicador: Ejecución del presupuesto de ingresos y egresos: Durante el periodo del Plan Estratégico 2020-2024 se gestionará la ejecución del presupuesto, de acuerdo con los instrumentos de planificación, y bajo las directrices dadas por la dirección ejecutiva.

Recaudo del presupuesto:

$$\frac{(\$ \quad) \text{ Presupuesto recaudado en el periodo } * 100}{(\$ \quad) \text{ Presupuesto aprobado para el periodo}}$$

Ejecución del presupuesto:

$$\frac{(\$ \quad) \text{ Presupuesto ejecutado en el periodo } * 100}{(\$ \quad) \text{ Presupuesto recaudado en el periodo}}$$

3. **Meta 3.** Implementar el 100% del Sistema de Gestión Documental y de Tecnologías, de acuerdo con los planes de trabajo aprobados por la Dirección Ejecutiva.

Indicador:

Sistema documental: Durante el periodo del Plan Estratégico 2020-2024 se implementará el 100% del plan de trabajo aprobado por la dirección para el Sistema de Gestión Documental de ASOCARS.

*# De actividades cumplidas respecto al plan de trabajo*100*
De actividades programadas respecto en el plan de trabajo

Sistema de Tecnologías: Durante el periodo del Plan Estratégico 2020-2024 se implementará el 100% del plan de trabajo aprobado por la dirección para el Sistema de Tecnologías de ASOCARS (Avance en la virtualidad)

*# De actividades cumplidas respecto al plan de trabajo*100*
De actividades programadas respecto en el plan de trabajo

4.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADO 2020-2024

El presupuesto de ingresos detalla el marco de operación para la vigencia del presente Plan Estratégico, de lo cual como se puede observar, la mayor parte proviene de los aportes de las corporaciones, en su calidad de asociadas. De acuerdo con los estatutos vigentes, constituye los ingresos de ASOCARS, los siguientes:

- a. Los aportes ordinarios y extraordinarios pagados por los asociados.
- b. Los ingresos provenientes del desarrollo del objeto social, a través de la suscripción de contratos o la venta de bienes o servicios.
- c. Las donaciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.

A partir del presupuesto de ingresos se desarrolla el presupuesto de gastos, el cual está determinado por los gastos operacionales (de funcionamiento y misionales); gastos no operacionales y excedentes.

El artículo 8 de los estatutos vigentes de la asociación por su parte establece que "las entidades asociadas deberán realizar un aporte anual, durante el primer trimestre de cada año, antes de la sesión ordinaria de la Asamblea General, que será concordante con los instrumentos de planificación, de acuerdo con los rangos que para tal efecto se establecieron en actas anteriores, y con un incremento anual equivalente al valor del IPC acumulado del año inmediatamente anterior a la liquidación.

Por lo anterior, ASOCARS liquida y comunica a los asociados el valor del aporte anual, con base en el IPC acumulado. Para la proyección del presupuesto, en lo relacionado con los años subsiguientes a 2020, se tuvo en cuenta el valor de incremento promedio del IPC de los años anteriores (2016 a 2019), teniendo como resultado un valor aproximado al 4%.

Concepto	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021 (+ 4% Aprox)	Presupuesto 2022 (+ 4% Aprox)	Presupuesto 2023 (+ 4% Aprox)	Presupuesto 2024 (+ 4% Aprox)	Ingresos totales
Ingresos	1,128,685,281	1,128,744,757	1,166,624,836	1,213,289,829	1,261,821,422	5,899,166,125
Aportes ordinarios	1,078,610,240	1,121,754,650	1,166,624,836	1,213,289,829	1,261,821,422	5,842,100,977
Aportes de vigencias anteriores	16,800,000	0	0	0	0	16,800,000
Excedentes	16,670,257	6,990,107	0	0	0	23,660,364
Recuperación de costos y gastos	16,604,784	0	0	0	0	16,604,784