



INFORME FINAL INTEGRADO

Presentado al Dr./Sr. José Luis Nieto

Tutor: Rafael Ignacio Perez Uribe PhD

Presentado por:

Jesús David Espitia Cuenca

Diana Astrid Hoyos Rodríguez

Indira Torres Galindo

Octubre 2, 2020

Bogotá D.C.



CONTENIDO

1. Introducción
2. Objeto de la consultoría
3. Plan de trabajo
4. Ficha de identificación de la empresa
5. Análisis financiero
6. Análisis integral del RISE
 - 2.1. Consolidado de Factores RISE
 - 2.2. Consolidado de Factores y Dimensiones
 - 2.2.1. Riesgos
 - 2.2.2. Fortalezas
7. Análisis de riesgos y fortalezas
 - 3.1. Innovación
 - 3.2. Producción sostenible
 - 3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico
 - 3.4. Cultura organizacional
 - 3.5. Reconocimiento
 - 3.6. Procesos colaborativos
 - 3.7. Nuevos mercados
 - 3.8. Tecnología
 - 3.9. Indicadores financieros
8. Presentación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE).
9. Cronograma.
10. Conclusiones y recomendaciones al Gerente para la implementación de la RISE.
11. Referencias



1. INTRODUCCIÓN

Actualmente para las empresas implementar modelos de medición más que una moda es una necesidad, para tener un diagnóstico o radiografía sobre la gestión implementada y de esta forma identificar las áreas fuertes, y aquellas que presentan oportunidades de mejora; logrando de esta manera definir e implementar planes de trabajo que les permita evolucionar de manera sostenida y obtener mejores resultados. De acuerdo a lo planteado anteriormente las mediciones son una herramienta fundamental hoy en día para la gestión empresarial, en este sentido el modelo RISE de la Universidad EAN le aportará de manera valiosa a la entidad seleccionada Proimágenes Colombia establecer una hoja de ruta eficiente en temas de sostenibilidad e innovación, aspectos totalmente claves para el desempeño organizacional.

El Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica "Proimágenes Colombia" es una corporación civil sin ánimo de lucro creada bajo la ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura). Es una Entidad privada que busca consolidar y solidificar el sector cinematográfico colombiano, convirtiéndose en un escenario privilegiado para la concertación de políticas públicas y sectoriales, y para la articulación de reglas del juego que concreten e impulsen la industria cinematográfica del país (Proimágenes, 2020, Párraf. 1 y 2).

Como parte del proceso de aplicación del modelo RISE para Proimágenes Colombia y con el fin de conocer su estado actual, evaluado desde las dimensiones Ambiental, Económica, Gerencial y Social, se desarrolló el instrumento sugerido a través de una entrevista con la Coordinadora de Calidad y Gestión Humana, responsable del proceso de planeación de la entidad, y algunos colaboradores que también soportan este proceso, con el objetivo de conocer el nivel que se encuentra cada uno de los nueve factores analizados, así mismo se identificó las principales Fortalezas y Riesgos de la entidad, para que conociendo el nivel en que se encuentra cada factor, a través de este insumo poder



visualizar los principales desafíos que deberá afrontar, como parte de este nuevo proceso hacia la Innovación y Sostenibilidad, que le permitirá la generación de valor y mayor competitividad. Como resultado del análisis se muestran fortalezas y amenazas para cada factor, los cuales son una guía para analizar el estado actual de la entidad y los aspectos que se deben trabajar para continuar siendo sostenibles y una entidad articuladora en el sector cinematográfico.

En el Modelo RISE propuesto para Proimágenes Colombia se proyectó la Ruta integral de Innovación y Sostenibilidad, con el planteamiento de estrategias del Modelo RISE. Para esta ruta de Innovación y Sostenibilidad de Proimágenes Colombia, se plantearán unas estrategias en los factores donde se presentan riesgos, según el resultado de la aplicación del instrumento RISE, en las dimensiones analizadas, Social, Ambiental, Gerencial y Económica, que para su ejecución se deberán asignar unos recursos tanto humanos como económicos y en algunos casos contar con la asesoría de expertos consultores en estos temas. Este proceso de implementación se propone que se implemente en un año, por lo que se propuso también un cronograma, con la duración en tiempo de cada una de las estrategias, al igual se priorizaran según el nivel o importancia que requiera, para al final mostrar a la entidad un documento con la información de las con las actividades o retos a desarrollar y con las fortalezas con las que los podrá afrontar, y el costo total del proyecto para su evaluación y aprobación.



2. OBJETO DE LA CONSULTORIA

Proponer a PROIMÁGENES COLOMBIA la aplicación del Modelo RISE desarrollado por la Universidad EAN para plantear recomendaciones de Innovación y Sostenibilidad Empresarial que permitan la mejora de sus procesos internos y les permita generar valor y competitividad al sector audiovisual y cinematográfico de Colombia.

Los principales objetivos específicos de esta consultoría son:

- ✓ Proponer alternativas para generar ingresos adicionales que permitan lograr su cumplimiento misional y mayores estímulos al sector audiovisual y cinematográfico del país, de cara a la actual situación de pandemia que se está viviendo.
- ✓ Formular opciones para optimizar los actuales recursos y potenciales nuevos, que la entidad puede utilizar para fortalecer su operación y su viabilidad empresarial.
- ✓ Plantear una estrategia de innovación adaptada a las necesidades institucionales, que cubra las diferentes áreas de la entidad para robustecer su gestión y lograr mayor posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- ✓ Formular una ruta de innovación y sostenibilidad basa en el modelo RISE.

3. PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo propuesto para adelantar esta consultoría está compuesto por los siguientes elementos:

✓ **Alcance:**



De acuerdo a lo planteado para el desarrollo de la consultoría sobre la aplicación del Modelo RISE de la Universidad EAN en PROIMÁGENES COLOMBIA, se propone la realización de un diagnóstico situacional de la entidad y proponer alternativas de innovación que permitan la mejora continua, el fortalecimiento institucional y la implementación de un Sistema de Responsabilidad Social Empresarial que apoye el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la proyección tanto interna como la del sector audiovisual y cinematográfica en Colombia.

✓ **Herramientas:**

Durante la presente consultoría se van a utilizar una serie de técnicas y herramientas para lograr los objetivo y alcances planteados, tales como:

- Verbales: Indagación y Encuestas
- Consideraciones: Comparaciones y revisión selectiva
- Documentales: Revisión analítica de documentación interna
- Escritas: Análisis, confirmación y tabulaciones
- Pruebas selectivas - Entrevistas - Encuestas - Cuestionarios y listas de verificación

✓ **Cronograma:**

ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S5	S16
Presentación del Informe Gerencial: Análisis y conclusiones sobre la identificación y datos financieros						
Aplicación del Modelo RISE						
Propuesta de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial						
Presentación de informe final integrado EAN – Proimágenes Colombia						

Fuente: Elaboración propia (2020)

4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1.
Ficha identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
Nombre empresa :	Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica Proimágenes			
Nombre comercial reconocido	Proimágenes Colombia			
Fecha de creación :	23 de abril de 1998			
Nit :	830.046.582-4			
Código CIU :	9004			
Actividad principal :	Fomento de la industria audiovisual			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	Claudia Triana Soto			
Nombre Contacto:	Indira Torres Galindo			
Datos Contacto (correo, celular)	indiratorres@proimagenescolombia.com			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	26			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
		10	16	
Dirección y Ciudad :	CI 35 No 5-89			
Teléfonos, fijo y movil	3138769802			
Página Web :	www.proimagenescolombia.com			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			x	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Administración del FDC (Fondo para el Desarrollo Cinematográfico) Administración del FFC (Fondo Fílmico Colombia) Realización del evento BAM (Bogotá Audiovisual Market) Administración de Convenios Administrativos			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	De acuerdo con la Ley 814 de 2003 la entidad tiene la exclusividad del manejo del FDC, por lo cual no tiene competidores.			

Fuente. Elaboración propia.



5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para este análisis se tuvieron en cuenta los estados financieros de la entidad de los años 2016, 2017, 2018 y 2019 (Proimágenes, 2020), que nos da un panorama de su estado económico, financiero y del resultado de su gestión.

Por lo que también se tuvo en cuenta aspectos como el tipo de sociedad “*Entidad sin ánimo de lucro*” y de funcionamiento.

Los aspectos más importantes de la información recopilada por vigencia, la podemos ver en la Tabla 2., esto son algunos:

Los ingresos operacionales son por las actividades ordinarias de la entidad y dependen en su mayoría de los recursos administrados, provenientes del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, también otra parte del Fondo Fílmico Colombia, el Bogotá Audiovisual Market – BAM y la ejecución de otros convenios, los cuales se utilizan para cubrir los gastos de la entidad y se ejecutan según las normas del derecho privado y de contratación entre particulares, para así poder cumplir con su objeto social.

La utilidad bruta es igual a los ingresos operacionales en cada una de las vigencias, debido a que la entidad por su misma naturaleza, no produce (bienes o servicios), por lo que no tiene costos asociados a los mismos.

Las ganancias de la entidad son los excedentes del ejercicio contable, los cuales se reservan para reinvertir en la próxima vigencia en programas que desarrollan su objeto social, por lo que la entidad pertenece a un régimen tributario especial.

El patrimonio de la entidad es el fondo social, el cual está compuesto por los Aportes, Superávit, Excedentes y Déficit.

Tabla 2.
Información financiera del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

EMPRESA: PROIMÁGENES COLOMBIA				
NIT: 830.046.582-4				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2016	2017	2018	2019
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	4.306.692	5.318.587	4.684.443	5.379.414
PATRIMONIO	3.724.578	4.805.772	4.527.098	5.009.844
INGRESOS OPERACIONALES	3.775.725	3.821.379	4.063.974	4.768.033
UTILIDAD BRUTA	3.775.725	3.821.379	4.063.974	4.768.033
UTILIDAD OPERACIONAL	462.280	480.139	131.369	695.296
GANANCIAS Y PERDIDAS	575.369	571.343	236.063	712.056
COSTOS	0	0	0	0
GASTOS	3.313.445	3.341.240	3.932.605	4.072.737
EBITDA	561.671	524.555	274.737	848.559

Fuente. Elaboración propia.

Para analizar el perfil financiero de la entidad podemos ver la Tabla 3 y Figura 1., para lo cual analizamos cada indicador y cuál ha sido la variación más relevante, así:

En el caso del Retorno sobre activos ROA, que mide el rendimiento de los activos, comparados con la utilidad operacional, vemos que en los últimos años ha sido bueno, por encima del 9%, a excepción del año 2018 que fue del 2,8%, debido principalmente a un aumento en los gastos.

Con relación al Retorno sobre capital RSC, que es la rentabilidad financiera de la entidad, compara las ganancias, que para este caso son los excedentes, con el patrimonio, que es el fondo social, el cual vemos ha sido bueno, por encima del 11%, a excepción del año 2018 que fue del 5,21%.

Para el caso del margen neto, que compara las ganancias o pérdidas, en este caso los excedentes, con los ingresos operacionales, vemos que para todo los años estuvo por encima del 14%, a excepción del año 2018 que fue del 5,81%.

El margen bruto que compara la utilidad bruta con los ingresos operacionales, vemos que para todos los años fue del 100%, esto debido a que como la entidad no tiene costos asociados a ningún producto o servicio.

El margen operacional, que es utilidad operacional sobre los ingresos operacionales, para este caso después de los gastos, fue superior al 12% para todos los años, a excepción del año 2018 que fue del 3,23%.

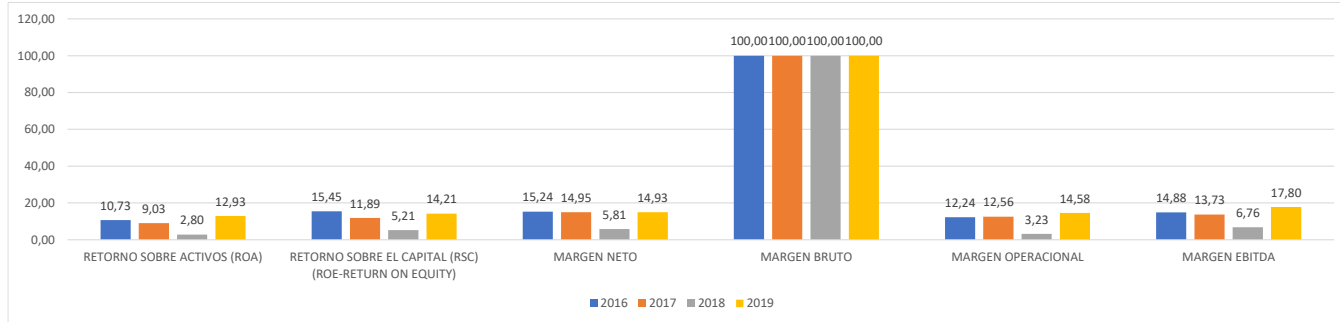
Ya para el Margen Ebitda, que determina la capacidad de la entidad para generar beneficios, en este caso excedentes, antes de las amortizaciones, también intereses o impuestos, comparado con los ingresos operacionales, vemos que para todos los años fue superior al 13%, excepto el 2008 con un 6,76%.

*Tabla 3.
Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019*

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2016	2017	2018	2019
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	10,73	9,03	2,80	12,93
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	15,45	11,89	5,21	14,21
MARGEN NETO	15,24	14,95	5,81	14,93
MARGEN BRUTO	100,00	100,00	100,00	100,00
MARGEN OPERACIONAL	12,24	12,56	3,23	14,58
MARGEN EBITDA	14,88	13,73	6,76	17,80

Fuente. Elaboración propia.

Figura 1.
Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019



Fuente. Elaboración propia.

6. ANÁLISIS INTEGRAL DEL RISE

Una vez aplicado el modelo RISE en Proimágenes Colombia se hace su consolidación para el respectivo análisis de los factores y dimensiones, y a través de estos resultados identificar los riesgos y fortalezas de la entidad.

6.1 Consolidado de Factores RISE

Como se puede observar en el radar la Figura 1 de los nueve factores analizados por el modelo RISE para Proimágenes Colombia, muestra que el nivel alcanzado por algunos como Innovación con 42,5% y Tecnología con 45% es bajo, y en otros alto como el de Procesos colaborativos con 90% e Indicadores Financieros con un 85%, lo que nos da un panorama de la situación actual de la entidad.

Estos resultados muestran un promedio en la medición del RISE en Proimágenes Colombia de 67,61% lo que ubica a la entidad en un “Estándar Normal” en su gestión de innovación y sostenibilidad. En este orden de ideas se identifican 5 factores fuertes considerados como fortalezas en el modelo RISE:

- ✓ Procesos colaborativos: 90%
- ✓ Indicadores financieros: 85%



- ✓ Nuevos mercados: 75%
- ✓ Cultura organizacional: 75%
- ✓ Liderazgo y reconocimiento estratégico: 75%

Así mismo se definieron 2 factores calificados como normales:

- ✓ Producción sostenible: 66%
- ✓ Reconocimiento: 55%

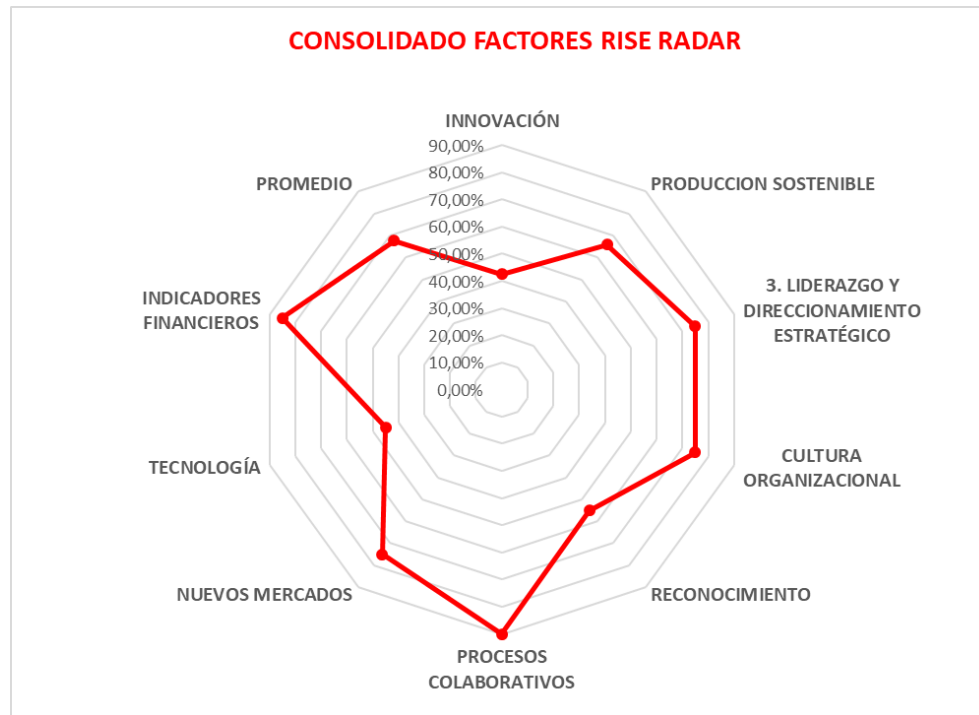
Finalmente se ubicaron 2 factores en zona de riesgo:

- ✓ Tecnología: 45%
- ✓ Innovación: 42%

Debido al objeto social de esta entidad su puntaje más alto se concentra en los procesos colaborativos, lo cual representa que sus estrategias se han enfocado en generar valor a la comunidad que impacta adicional sus índices financieros son buenos porque controlan de forma eficiente el presupuesto asignado.

En los últimos aspectos Tecnología e Innovación son en los que de manera especial se propondrán planes de trabajo a la entidad para mejorar su desempeño y obtener mejores resultados, permitiendo a la entidad seguir siendo sostenible en el tiempo buscando estrategias que le permitan seguir fortaleciendo sus factores fuertes y potencializando los que tiene en zona de riesgo.

Figura 2.
Informe consolidado de factores RISE.



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

6.2. Consolidado de Factores y Dimensiones

De acuerdo con el consolidado de Factores y Dimensiones, como se puede evidenciar en la Figura 2., a continuación se presentan los riesgos o fortalezas según cada una de las dimensiones definidas en el modelo. Como resultado de la aplicación del modelo RISE para Proimágenes Colombia, se obtuvo:

6.2.1. Riesgos

Para el factor Innovación se observa que representa riesgo en general para la entidad, porque dentro del direccionamiento estratégico no se trabaja para solucionar los problemas



de forma colaborativa que permita crear nuevas actividades que generen valor para todos los beneficiarios que participan de los fondos y convenios administrados por Proimágenes.

Para el factor producción sostenible la entidad no destina presupuesto directo para implementar programas que mitiguen el impacto ambiental y que aporten a la economía circular, por lo cual en este factor representa un riesgo.

En el factor Liderazgo y direccionamiento estratégico se debe trabajar en implementar el informe de responsabilidad social dentro del informe que se presenta cada año a la asamblea general, actualmente se maneja de forma informal y no se muestran indicadores de gestión en este aspecto, por lo cual desde la gerencia se debe crear una estrategia que permita mostrar estos resultados y complementen la gestión de la Dirección.

El Factor Cultura Organizacional no se evidenció riesgos, no obstante Proimágenes Colombia puede trabajar para mejorar sus resultados en las dimensiones Ambiental: 60%, se pueden definir planes para hacer más explícitas las actividades que promuevan la innovación y producción sostenible, y en la Dimensión Gerencial: 60%, con la mejora en la comunicación de objetivos y planes organizacionales tanto a nivel interno, como externo, utilizando tecnologías de última generación.

El Factor Reconocimiento presenta un riesgo en la Dimensión Gerencial: 40%, teniendo en cuenta que sus programas de motivación para el fortalecimiento de cuerpo, mente y espíritu de sus colaboradores son informales, requiriendo una estructura formal y una asignación de recursos dentro del presupuesto institucional. Adicionalmente las Dimensiones Social, Ambiental y Económica sin estar calificadas como riesgos: 60% cada una, presentan bastantes oportunidades de mejora para llegar a ser fortalezas. Requieren la implementación de:

- ✓ En la Dimensión Social: validar y reportar frente a sus grupos de interés los procesos de felicidad en el trabajo.



- ✓ En la Dimensión Ambiental: estimular a sus trabajadores para que presenten iniciativas que aporten creativamente a la mejora del entorno, a través de estímulos.
- ✓ En la Dimensión Económica: trabajar en criterios de equidad salarial y de reconocimientos a sus colaboradores a través de políticas claramente definidas.

En el Factor Procesos Colaborativos, no se evidencia ningún riesgo, es el Factor con mayor calificación de los 9. Sin embargo en la Dimensión Ambiental: seguridad en el trabajo se pueden implementar estrategias para contar con un área de Salud Ocupacional que se ocupe del bienestar y la salud de sus colaboradores, logrando de esta forma convertir el Factor Procesos Colaborativos en un fortaleza completa e integral dentro de la gestión de la entidad.

Para el factor de Nuevos mercados no se encontraron riesgos en ninguna de las dimensiones del modelo RISE, pero Proimágenes Colombia se debe hacer seguimiento y evaluar la dimensión Ambiental que tiene un nivel del 60%, para que no baje.

Para el factor de Tecnología se encontró riesgos en las dimensiones Ambiental con un nivel del 40%, Gerencial con 40% y Económica con 40%, lo que evidencia el rezago de la entidad en este factor, por lo que temas de Tecnologías limpias, Prospectiva y Transferencia tecnológica, deberán evaluarse y replantear nuevas estrategias que le permitan subir el nivel, para que no se vea afectado su evolución.

Para el factor de Indicadores financieros se encontró riesgos en la dimensión Ambiental con un nivel del 40%, porque los resultados de la entidad son evaluados solo por los excedentes o beneficios y no se considera la Protección y/o recuperación del entorno, el cual deberá también considerarse y aplicarse a su gestión económica y de factibilidad, que le permitan subir este nivel.



6.2.2. Fortalezas

En el factor Producción sostenible destacan como fortaleza el ámbito social debido a que cuentan con un adecuado manejo de los proveedores donde los evalúan cada año y realizan seguimiento, permitiendo así convertir a estos en aliados estratégicos de la entidad, lo cuales apoyan la gestión de la entidad y la hacen visible.

El factor Liderazgo y direccionamiento estratégico se destaca como fortaleza el aspecto económico porque la entidad se asesora con expertos y trabaja con el gobierno de forma conjunta, adicional se miden los indicadores financieros de forma periódica lo que permite tomar decisiones a tiempo en materia económica.

El Factor Cultura Organizacional obtuvo una calificación del 75%, lo que claramente lo ubica como una fortaleza, con dimensiones muy destacadas en su desempeño, como la Económica: 100% por su aporte a la sociedad, a través de todos los programas y estímulos al sector audiovisual que actualmente maneja, lo que le ha permitido tener un mejor desempeño económico estratégico. La Dimensión Social también es una fortaleza: 80% porque se evidencian acciones parciales que promueven el respeto a la dignidad del ser humano. Siendo fortaleza aún presenta espacio de mejora para lograr posicionarse como un excelente sitio para trabajar.

El Factor Reconocimiento no presenta ninguna fortaleza, es decir calificaciones superiores a 70%, Proimágenes Colombia debe trabajar de manera decidida en estrategias, planes y programas que aporten al desarrollo y evolución de cada una de las dimensiones definidas en este factor.

El Factor Procesos Colaborativos es el mejor calificado de los 9 factores, con un calificación del 100% en las Dimensiones: Social, Gerencial y Económica, demostrando un excelente manejo en aspectos como el trabajo con redes de comunicación tanto horizontales, como verticales, la sinergia con sus stakeholders para la transferencia de



conocimientos y un voluntariado corporativo, con un importante reconocimiento por la sociedad.

Para el factor de Nuevos mercados se encontraron fortalezas en las dimensiones Social, Gerencial, y Económica que tienen un nivel del 80%, lo que demuestra que el Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios, el Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados y la Estrategia comercial de la entidad están articuladas con el objeto de la entidad y sus objetivos.

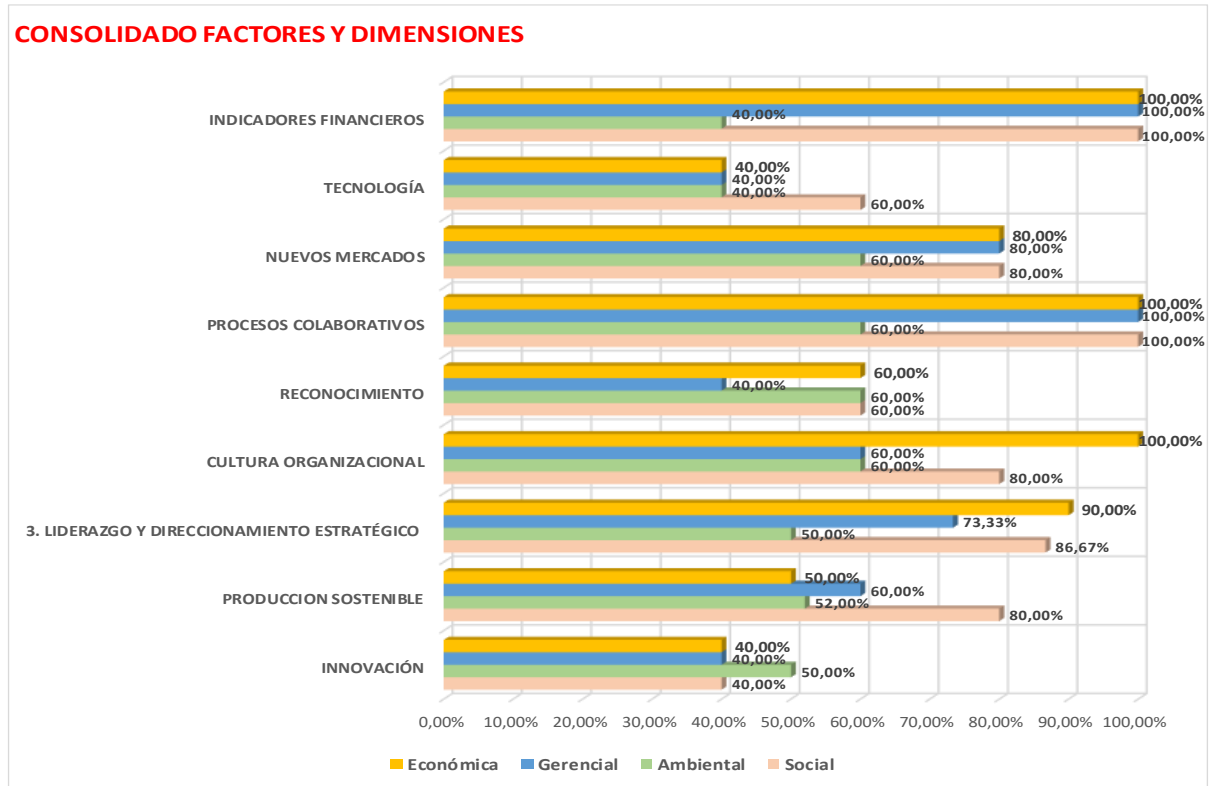
Para el factor de Tecnología no se encontró fortalezas en ninguna de las dimensiones del modelo RISE, siendo la Social la que más alto nivel presenta con un 60%, donde Democratización de la Tecnologías en la entidad deberá incentivarse y propenderse, para que así el nivel suba.

Para el factor de Indicadores financieros se encontró fortalezas en las dimensiones Social, Gerencial y Económica con un nivel del 100%, que evidencia la buena gestión de la entidad con los recursos administrados, donde el Impacto en los stakeholders, el indicador ROA= (Return on Assets = Retorno sobre activos) y el Desempeño financiero del Margen EBITDA, son óptimos, lo cual permite a la entidad poder desarrollar nuevos proyectos e inversiones.

En la Figura No 2 se presenta una gráfica de barras con el resultado consolidado de Factores y Dimensiones, con sus respectivas calificaciones:

Figura 3.

Consolidado de factores y dimensiones



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7. ANÁLISIS DE RIESGOS Y FORTALEZAS

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo RISE en la entidad Proimágenes Colombia, se realizó el siguiente análisis de los riesgos y fortalezas por cada factor y dimensión.

7.1. Innovación

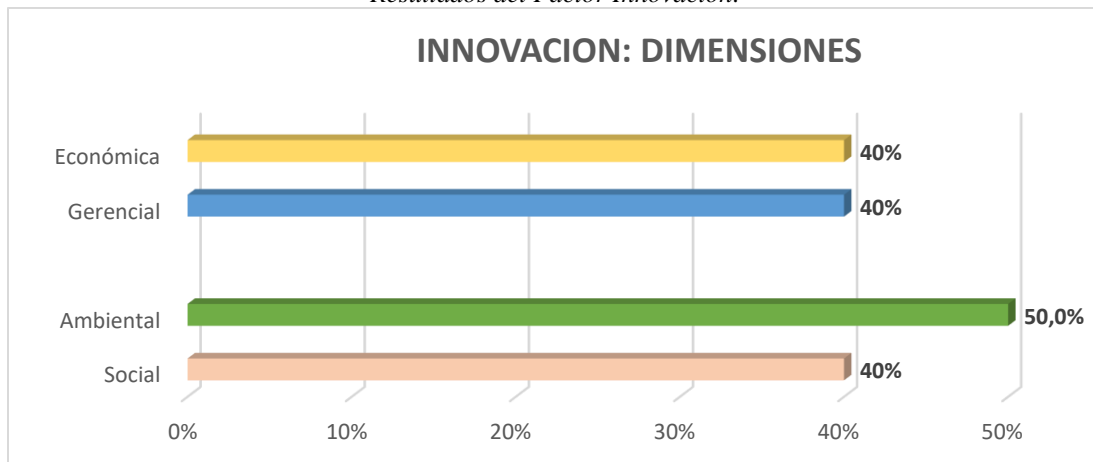
En la Figura No 1 se presentan los resultados del Factor innovación, para el análisis de las dimensiones de innovación se observa que en la entidad no se trabaja ni se gestiona actividades de innovación en el ámbito social, los procesos se manejan de forma informal porque dentro del plan estratégico de la entidad no contempla procesos de innovación que beneficien a todas las partes interesadas, actualmente se requiere la innovación en los

procesos administrativos que permitan gestionar rápido las solicitudes de todas las partes interesadas y adicional se generen estrategias que beneficien el sector.

En la dimensión ambiental se puede observar que la entidad al interior está generando proyectos de reciclaje y economía circular, disminuyendo así el impacto ambiental, adicional debido a la emergencia sanitaria todos los procesos se están realizando de forma digital creando la cultura “Cero Papel” en la entidad.

A nivel general el Factor innovación se califica en el modelo RISE como una debilidad en Proimágenes Colombia.

Figura No 4
Resultados del Factor Innovación:



INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	2	40%	42,5%
Ambiental	Ecodiseño	3	50,0%	
	Economía circular	2		
Gerencial	Tipo de innovación	2	40%	
Económica	Creación de Valor	2	40%	

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

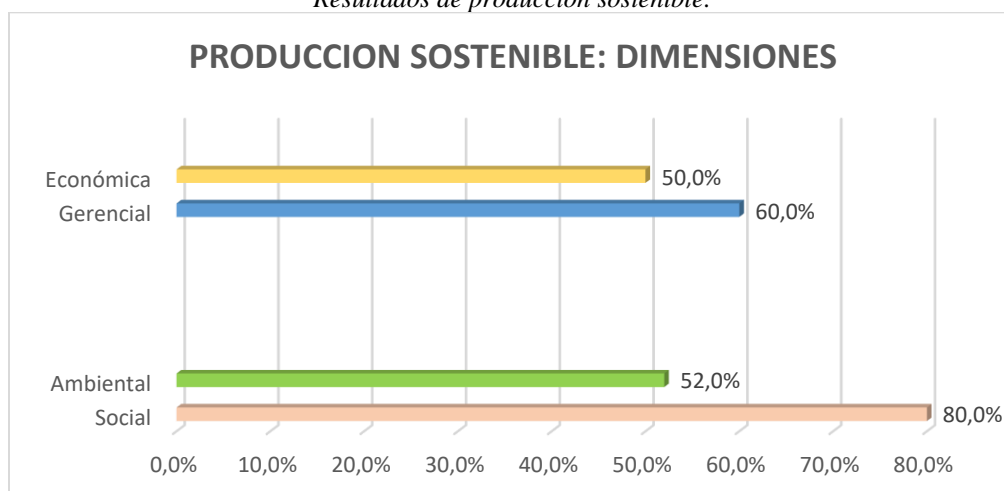
7.2. Producción sostenible

En la Figura No 2 se presentan los resultados del Factor producción sostenible, actualmente la entidad no destina presupuesto para apoyar la gestión ambiental, sin embargo, se realizan campañas para la reutilización de recursos y sobre la importancia de la economía circular, los recursos para esta gestión se canalizan a través de aliados que permitan apoyar este programa.

Proimágenes Colombia está certificada bajo la norma ISO 9001:2015 lo que permite contar con procedimientos de selección a proveedores en los cuales se evalúa factores de responsabilidad social, ambiental, equidad de género y calidad, actualmente la entidad trabaja con proveedores responsables los cuales acompañan a Proimágenes en las estrategias de comunicación y consolidación del sector cinematográfico.

Por último, a través de la página <https://locationcolombia.com/> se ofrece un completo directorio de servicios de la industria cinematográfica para las producciones extranjeras, con proveedores previamente verificados que permite apoyar las producciones y ser guía para los interesados que quieran producir contenidos en el país.

Figura No 5
Resultados de producción sostenible:



PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	4		80,0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	3	60%	52,0%
	Aguas residuales	1	20%	
	Energía	2	60%	
	Emisiones Atmosféricas	3	20%	
	Residuos sólidos y/o Basuras	4	40%	
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	3		60,0%
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	3	60%	50,0%
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	60%	
				66,0%

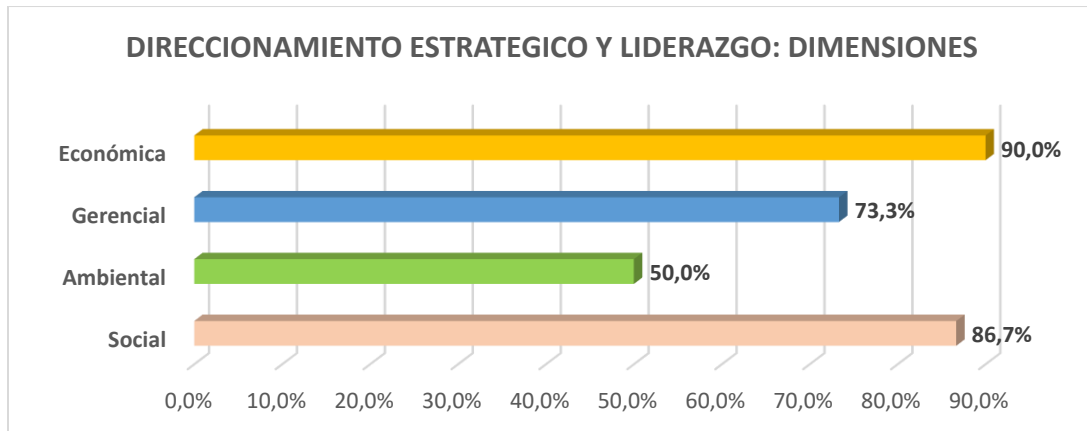
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.3.Liderazgo y direccionamiento estratégico

En la Figura No 3 se presentan los resultados del Factor liderazgo y direccionamiento estratégico, dentro de los objetivos estratégicos de la entidad se encuentra articular políticas entre el sector público y privado que beneficien el cine colombiano y sea reconocido a nivel mundial, es por eso que esta dimensión es muy importante para la entidad y está dentro del plan estratégico, lo que permite contar con asesores expertos que faciliten los procesos en la entidad. La transparencia en el manejo de los recursos hace que la entidad sea reconocida en el sector, además se maneja un código ética y anticorrupción para la entrega de los recursos.

Se debe trabajar en realizar el informe de responsabilidad social el cual muestre indicadores de impacto en el sector y se acuerden metas en conjunto con directores, productores, distribuidores, exhibidores y ministerios. Durante los 22 años de existencia de la entidad se ha fortalecido el sector cinematográfico, sin embargo, esto no se encuentra documentado.

Figura No 6
Resultados de Liderazgo y Direccionamiento estratégico



3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4	80%	86,7%	75,0%
	Capacidad de movilización	4	80%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	5	100%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	2	40%	50,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	3	60%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80%	73,3%	
	Gestión del Conocimiento	3	60%		
Económica	Estrategias corporativas	4	80%	90,0%	
	Análisis de entornos	4	80%		
	Toma de Decisiones	5	100%		

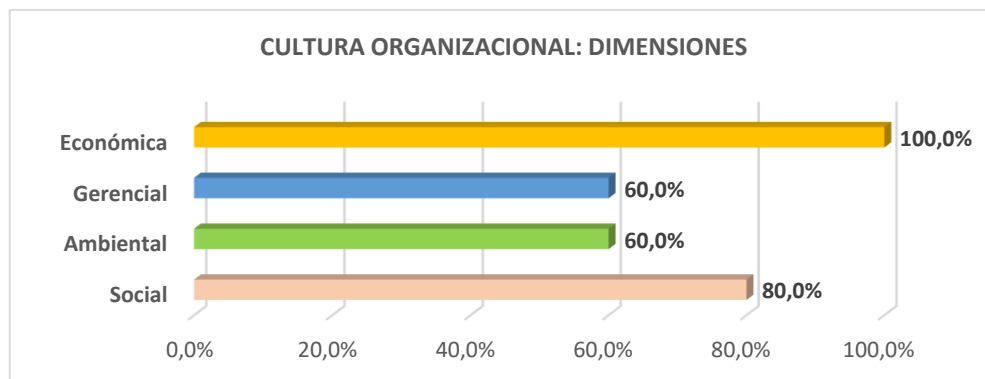
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.4.Cultura organizacional

En la Figura No 4 se presentan los resultados del Factor Cultura Organizacional, de acuerdo a estos resultados, se observa que la dimensión Económica y su descriptor Valor Compartido es el que obtiene el mayor puntaje: 100%, esto obedece a la importante vocación social que tiene Proimágenes Colombia, con la promoción que realiza al sector audiovisual y cinematográfico del país, a través de estímulos que han permitido que población de todos los sectores y estratos, puedan acceder a planes y programas que la

entidad ha articulado con empresas públicas y privadas, para hacer más visible esta industria tanto a nivel nacional, como internacional; complementariamente la dimensión social también obtiene un resultado favorable con un 80% reflejando que la entidad está gestionando algunas acciones por el respeto y la dignidad del ser humano en su entorno, y que está trabajando por ser un gran lugar para trabajar. Finalmente, las dimensiones que se obtuvieron los menores puntajes fueron las Ambiental y Gerencial, en estas se encuentran oportunidades de mejora en el primer caso, la innovación porque la entidad debe hacer un mayor y mejor esfuerzo por incorporar estrategias que permitan el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible que los lleve al siguiente nivel respecto a estos temas. A nivel general el Factor Cultura Organizacional se califica en el modelo RISE como una fortaleza en Proimágenes Colombia.

Figura 7
Resultados Factor Cultura Organizacional



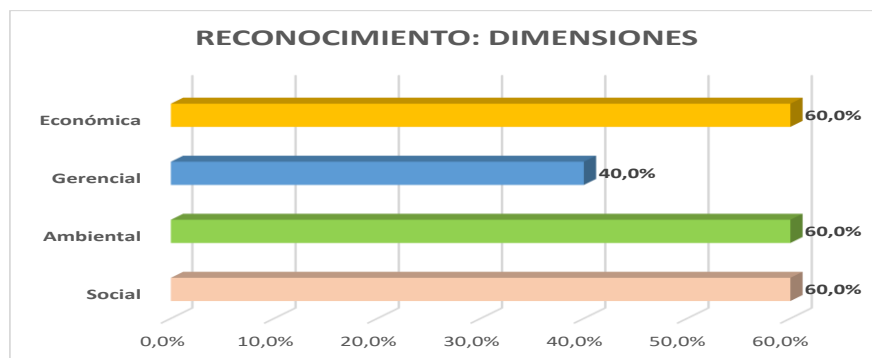
CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	75,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60,0%	
Gerencial	Comunicación	3	60,0%	
Económica	Valor Compartido	5	100,0%	

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.5.Reconocimiento

En la Figura No 5 se presentan los resultados del Factor Reconocimiento, se observa que en las Dimensiones: Social, Ambiental y Económica, Proimágenes Colombia obtiene unos resultados promedio, lo que indica que podría implementar acciones más claras y definidas para reconocer y motivar a su equipo de trabajo, que las que actualmente tiene no están plenamente formalizadas y no se les realiza un seguimiento adecuado, para asegurar que sus colaboradores sientan que la entidad es un excelente lugar para trabajar, y de esta forma puedan entregar su máximo potencial para el logro de las estrategias y planes de trabajo definidos internamente. La Dimensión Gerencial, con su Descriptor Prácticas en el trabajo es el que obtiene la menor calificación, lo cual da cuenta de que Proimágenes Colombia tiene brechas u oportunidades de mejora en este aspecto, debe implementar prácticas y líneas de trabajo que permitan que sus colaboradores cuenten con un ambiente de trabajo adecuado que les permita motivarse y lograr de esta forma mayores rendimientos, impactando indicadores de rotación de personal y de clima laboral. De manera consolidada el Factor Reconocimiento obtiene una calificación del 55%, ubicándolo dentro del estándar Normal, con tendencia más cercana a la zona de Riesgo, que a la zona de Fortaleza.

Figura 8
Resultados Factor Reconocimiento





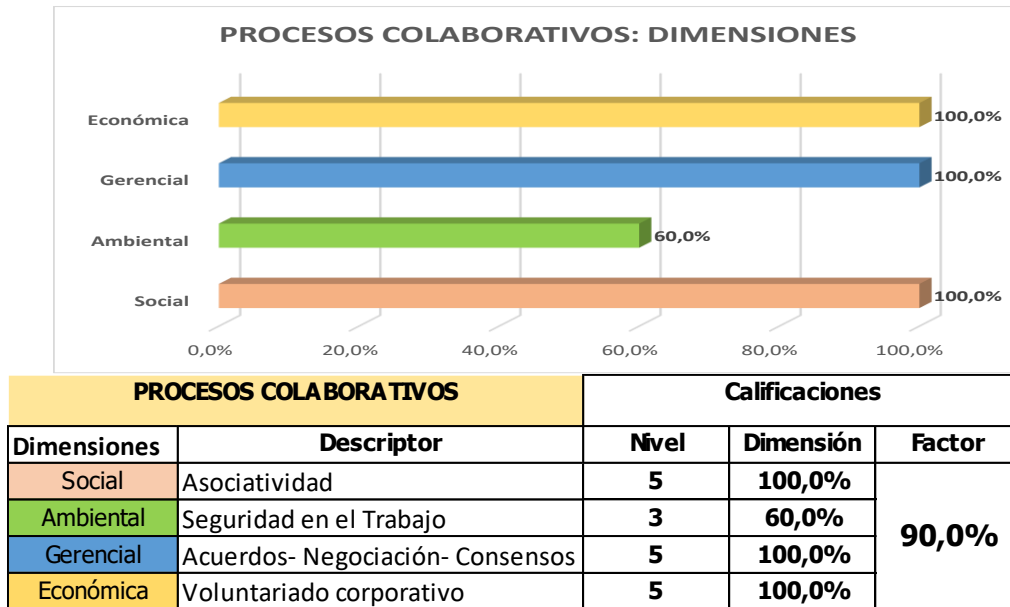
RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	3	60,0%	55,0%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	3	60,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	3	60,0%	

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.6. Procesos colaborativos

En la Figura No 6 se presentan los resultados del Factor Procesos Colaborativos, se observa que en su calificación agregada obtiene la mejor calificación de todos los factores con un 90%, este resultado indica que Proimágenes Colombia cuenta con claros y fuertes gestiones en las Dimensiones: Social, Gerencial y Económica, esto debido a un acertado manejo de la asociatividad, a través de la gestión de redes de cooperación tanto horizontales, como verticales de proyectos de largo plazo, lo que hace más robusta su oferta de valor en el sector audiovisual y cinematográfico del país. También realiza un excelente trabajo en la definición de acuerdos, negociaciones y consensos con sus diferentes stakeholders para dinamizar de manera importante el sector al cual le aporta. Adicionalmente la entidad aporta al cambio de la sociedad y ha logrado un importante reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional, contribuyendo de manera decidida a la industria naranja de Colombia. En la Dimensión Ambiental la entidad podría trabajar para que sus colaboradores cuenten con una asesoría permanente y eficiente por parte de las entidades prestadoras de servicios de salud y ARL, de esta forma perciban el interés de la empresa en su bienestar.

Figura No 9.
Resultados Factor Procesos Colaborativos

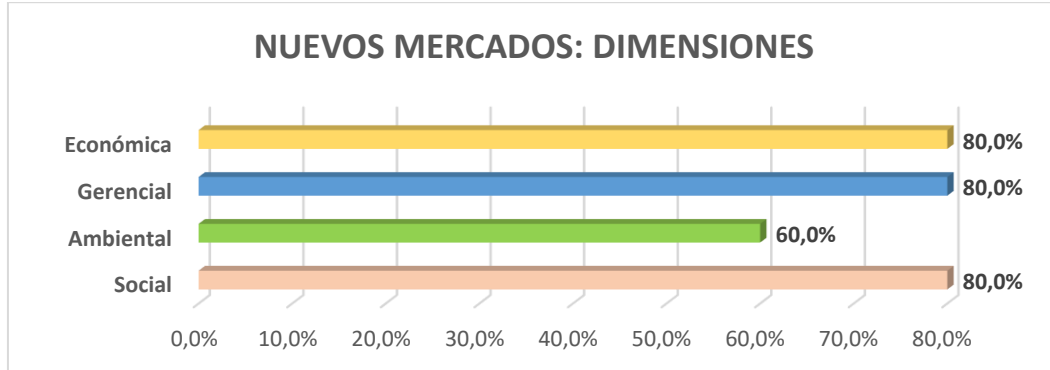


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.7. Nuevos Mercados

Como se observa en la Figura 7., el factor de Nuevos Mercados presenta una calificación de 80% en las dimensiones Económica, Global y Social lo que representa unas fortalezas para la entidad Proimágenes Colombia, teniendo en cuenta su objeto mismo de fomentar y consolidar la industria cinematográfica del país, por lo que su interacción constantes y proyectos con otros sectores de la industria creativa y audiovisual tanto nacionales como internacionales es una estrategia desarrollada con éxito, por otra parte la dimensión Ambiental presenta la menor calificación con un 60% que se encuentra en el nivel de “Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales”, que puede representar un riesgo a futuro sino se implementa para todos sus procesos, esto debido a que su estrategia de sostenibilidad aun no cumple con los estándares aceptados, los cuales cada vez son más aplicados por la organizaciones con Responsabilidad Social.

Figura 10.
Resultados factor Nuevos Mercados



NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	4	80,0%	75,0%
Ambiental	Mercados Verdes	3	60,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	4	80,0%	

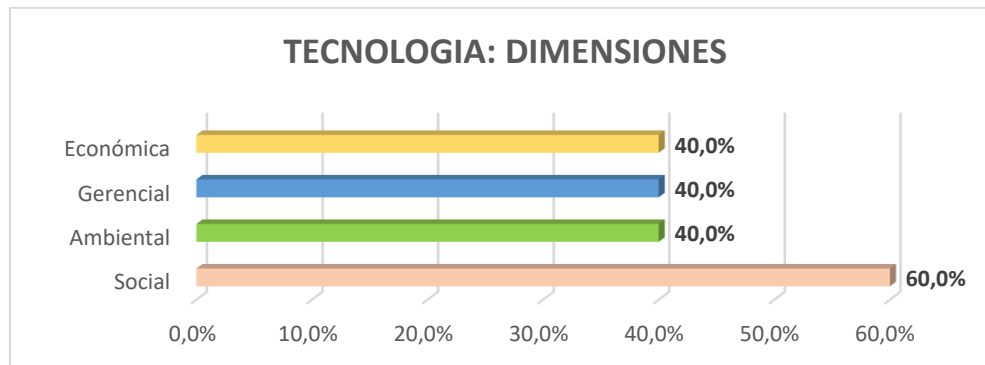
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.8. Tecnología

Como se observa en la Figura 8, el factor de Tecnología presenta en la dimensión Social la calificación más alta con un 60% en el nivel de “La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para nivel operativo, táctico y estratégico”, aunque no se considera como Fortaleza, podría fortalecerse desarrollando e implementado nuevas tecnologías que permitan la interacción en línea con los grupos de interés de Proimágenes Colombia, por otra parte las dimensiones Ambiental con un 40% en el nivel de “La empresa explora sobre el tema de las tecnologías limpias”, Económica con un 40% en el nivel de “La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa” y Gerencial con un 40% en el nivel de “Hace planeación de tecnología teniendo en cuenta presupuesto y costos”, lo que representa unos riesgos para la entidad, porque la parte tecnológica se encuentra rezagada versus el sector, debido a que no se han realizados la inversiones

necesarias por la destinación específica de sus recursos, lo cual es una limitantes, que igualmente no se ha sido un tema relevante en la planeación estratégica y tampoco se ha dimensionado los impactos ambientales de su operación.

Figura 11.
Resultados factor Tecnología



TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	3	60,0%	45,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	2	40,0%	
Gerencial	Prospectiva	2	40,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	2	40,0%	

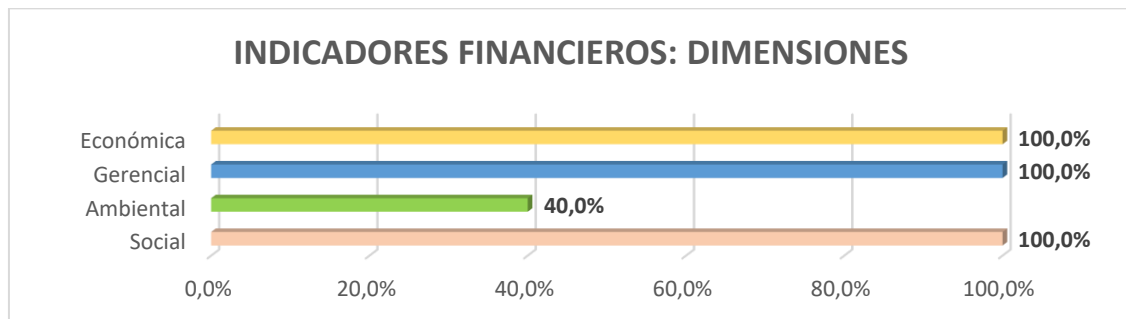
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

7.9. Indicadores Financieros

Como se observa en la Figura 8, el factor de Indicadores Financieros presenta en la Dimensiones Económica, Gerencial y Social las calificaciones más altas con un 100%, esto producto del resultado óptimo y eficiente con el uso de los recursos administrados, que en las últimas cuatro vigencias analizadas presentaron excedentes en sus ejercicios contables, siendo Proimágenes Colombia sostenible, esto como resultado de la buena gestión de la Dirección y austeridad en el gasto , también por las inversiones en desarrollo de nuevos proyectos en asocio con otras entidades. Por otra parte, en la dimensión Ambiental la calificación fue baja con un 40% en el nivel de “Se están explorando posibilidades para

invertir”, lo que representa un riesgo para la entidad debido a que los objetivos y políticas solo están enfocados a su misión y no se relacionan con los impactos ambientales generados y también por el sector al que pertenece, por lo que debe evaluar invertir en acciones que permitan la protección y recuperación del medio ambiente según la necesidades de su entorno.

Figura 12.
Resultados factor Indicadores Financieros



INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100,0%	85,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	2	40,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	5	100,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	5	100,0%	

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)



8. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

La Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial propuesta por el equipo consultor a Proimágenes Colombia tiene en cuenta el análisis del entorno, los factores claves de éxito identificados y los riesgos del modelo RISE (tabla 1).

Los principales Riesgos del Modelo RISE quedaron ubicados en los factores de Innovación y Tecnología, lo que implica que los principales planes de trabajo o estrategias están formulados hacia el fortalecimiento de estos factores o gestiones. Dentro de estos Riesgos identificados se tienen:

En los factores de Innovación se sugiere fortalecer las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica mediante estrategias en las cuales permita crear valor para los stakeholders, generar alianzas estratégicas con los clauster de las industrias creativas e implementar un sistema único de información que permita obtener información en tiempo real, al ser una entidad que presta servicios sus factores de innovación debe enfocarse en generar valor a sus servicios prestados y ser una entidad líder del sector aprovechando la experiencia que tiene en los 22 años de creación.

En el factor de Producción Sostenible, se requiere destinar una parte del presupuesto para contratar la asesoría para programa de manejo de aguas residuales y manejo eficiente de la energía y la implementación del sistema unificado de información esto permitirá a la entidad ser más competitiva y referente del sector.

Adicionalmente para fortalecer el factor de Liderazgo y Posicionamiento Estratégico se propone la contratación de un consultor para que desarrolle el Informe de Desarrollo Sostenible – RSC con la implementación de indicadores GRI, durante los siguientes 2 años. Esta consultoría debe incluir la capacitación y entrenamiento de funcionarios de la



Dirección de Planeación y Proyectos para generar capacidad interna para que en los siguientes años lo sigan elaborando internamente.

A nivel del factor de Reconocimiento se propone la implementación de un programa de motivación por medio de talleres de desarrollo personal, inicialmente contratados con la Caja de Compensación, para que presupuestalmente la entidad los pueda manejar. La propuesta se realiza para ser desarrollada durante 8 meses con una inversión de 3 horas al mes. En estos talleres se deben vincular todos los colaboradores de Proimágenes Colombia.

En el factor de Procesos Colaborativos, aunque es el mejor calificado se propone como opción de mejora en la dimensión Ambiental la creación e implementación de la gestión de Salud Ocupacional, la cual sería asimilada a la Coordinación de Calidad y Gestión Humana de la Dirección Administrativa y Financiera. Esta gestión es importante para realizar un manejo integral del plan de trabajo para el bienestar de los colaboradores, para el manejo de su salud y riesgos profesionales.

En el factor de Nuevos Mercados teniendo en cuenta que la dimensión ambiental en general presenta una calificación baja, se plantea la opción del Diseño del Plan estratégico de sostenibilidad ambiental para nuevos mercados internacionales, productores y comercializadores interesados en invertir, que le permitirán a Proimágenes Colombia tener Mercados más Verdes, con políticas más encaminadas hacia el cuidado del medio ambientes y desarrollo sostenible.

En el factor de Tecnología, las dimensiones de Ambiental, Gerencial, Económica presentan un nivel muy bajo, por lo representan un riesgo para Proimágenes Colombia, por lo que se plantean las siguientes estrategias, primero la implementación de un esquema de monitoreo y detección, con el fin de usar Tecnologías limpias, que permita detectar cualquier desviación y su mejoramiento, segundo la realización de Planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año), con un enfoque prospectivo y predictivo, para si



anticiparse a los cambios sociales, económicos o cualquier otra tendencia y tercero la participación en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos, como en el BAM - Bogotá Audiovisual Market u otros de la industria audiovisual, para realizar Transferencia tecnológica, esto le permitirá a la entidad llevar este factor a otro nivel y ser más competitiva, con procesos más optimizados y que cumplan con estándares internacionales del sector.

En el factor de Indicadores Financieros a pesar de que presenta buena calificación por sus resultados y beneficios económicos, la dimensión ambiental no cumple con el mismo estándar o nivel de los demás, por lo que se plantea la asignación de un presupuesto para invertir en la protección y/o recuperación del entorno, como un indicador adicional, bajo el estándar aceptado en nuestro país y normas, que le permita ser sustentable y responsable con el impacto y resultado de sus actividades y misión.

Dentro de las principales fortalezas o aspectos por destacar dentro de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial en Proimágenes Colombia se tiene:

En los factores de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico sobresale la dimensión económica porque sus datos financieros se controlan y se ejecutan acorde al presupuesto, adicional se cuenta con asesores externos que permiten analizar de forma detallada las tendencias externas que pueden incidir financieramente en la entidad.

En Cultura Organizacional la entidad cuenta con un ambiente laboral adecuado donde se promueve el respeto por la dignidad humana de sus colaboradores y se evidencian esfuerzos por convertirse en un gran sitio para trabajar. En la dimensión Económica la entidad evidencia un mejor desempeño económico y estratégico al realizar un impacto positivo en la sociedad a través del apoyo y estímulo de todos los programas implementados en el sector audiovisual y cinematográfico del país.



En Procesos Colaborativos la Asociatividad, los Acuerdos la negociación y los Consensos, así como el Voluntariado Corporativo se identifican como los de mayor fortaleza u oportunidades para sobresalir, los cuales deben seguir siendo aprovechados para lograr mayor posicionamiento a través de un modelo que impacta en la sociedad y que contribuye de manera decidida y clara en el sector audiovisual y la economía naranja de Colombia.

Los indicadores financieros de Proimágenes Colombia muestra la buena gestión de la entidad en el manejo de sus recursos administrados y para su operación, logrando beneficios y excedentes económicos en las vigencias analizadas y con un nivel de endeudamiento bajo, esto le permitirá poder atender las necesidades para poder implementar la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, siendo factible su desarrollo sin que este vaya a afectar los demás objetivos, para lo cual deberán aprobarse y destinarse unos recursos, que le permitirán seguir siendo sustentable, innovadores y partidarios de buenas prácticas con el medio ambiente.

El costo total de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial para PROIMÁGENES COLOMBIA es de \$ 67.364.584. El costo de la consultoría realizada es de \$ 22.364.584 COP.

Tabla 4.
Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Plan RISE PROIMÁGENES COLOMBIA (Corto plazo)

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL PROIMÁGENES COLOMBIA: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR (RISE, ENTORNO y FCE)	DIMENSIÓN /VARIABLE ENTORNO/FCE	ESTRATEGIAS POR DESCRIPTOR, VARIABLES ENTORNO Y FCE	PRIORIDAD	RECURSOS (por año)		RESPONSABLES POR ESTRATEGIA	
				COP. Miles	HUMANOS		
				DURACION EN MESES			
Innovación	SOCIAL	1. Diseñar mesas de trabajo colaborativo que permitan a la entidad incluir técnicas de innovación que beneficien a los clientes externos y permita agilizar todos los tramites.	1	\$ 0	Equipo (Interno)	12	Dirección de Planeación y Proyectos
	AMBIENTAL	2. Implementar la política de "Cero Papel" y completar y sistematizar la información de forma digital como aporte a la economía circular	3	\$ 0	Equipo (Interno)	6	Dirección de Planeación y Proyectos
	GERENCIAL	3. Buscar alianzas con el Ministerio de las TIC y Colfuturo para la implementación de un solo sistema de información que permita tener información en tiempo real y sea beneficioso para los stakeholders	1	\$ 30.000.000	Equipo (Interno) y Equipo Consultor Colfuturo	12	Dirección y Dirección de Planeación y Proyectos
	ECONÓMICA	4. Organizar cada 3 meses la reunion de los clauster de las industrias creativas que permitan gneran nuevas alianzas y buscar nuevos ingresos.	2	\$ 0	Asesor dirección (Interno)	12	Dirección y Asesor dirección
Producción Sostenible	AMBIENTAL	5. Desarrollar un programa de manejo de aguas residuales y manejo eficiente de la energía en la entidad con el apoyo de la ARL.	1	\$ 0	Equipo (Interno) y personal ARL	3	Coordinadora Administrativa y Financiera
	ECONÓMICA	6. Destinar una parte del presupuesto para la implementación del sistema de información unificado que permita tener información confiable y en tiempo real, de la información de los beneficiarios y de los estímulos otorgados.	1	\$ 0	Dirección Administrativa y Financiera	3	Dirección Administrativa y Financiera
Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	AMBIENTAL	7. Contratar un Asesor para la elaboración del Informe de Desarrollo Sostenible con la implementación de los indicadores GRI, la asesoria debe incluir el entrenamiento de personal de la Dirección de Planeación y Proy.	2	\$ 9.294.840	Asesor Externo (Consultor Asociado 120 H)	2	Dirección de Planeación y Proyectos
Reconocimiento	GERENCIAL	8. Diseñar un programa de motivación, a través de talleres de crecimiento personal que apunten al fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de todos sus colaboradores de la entidad, por medio de las Cajas de Compensación, en el mediano plazo se proyecta contratación de consultores	1	\$ 1.451.544	Personal de las Caja de Compensación - Asesor Externo (Consultor Asistente 24 H)	8	Coordinadora de Gestión Humana y Calidad
Procesos Colaborativos	AMBIENTAL	9. Creación e implementación de la Gestión de Salud Ocupacional dentro de la Coordinación de Gestión Humana, para atender los temas de salud y riesgos profesionales de todos los colaboradores, con el apoyo de la ARL	3	\$ 0	Equipo (Interno) y personal ARL	12	Coordinadora de Gestión Humana y Calidad
Nuevos Mercados	AMBIENTAL	10. Diseño del Plan estratégico de sostenibilidad ambiental para nuevos mercados internacionales, productores y comercializadores interesados en invertir, Mercados más Verdes.	1	\$ 6.970.920	Asesor estratégico (Interno) y Asesor Externo (Consultor Titular 60 H)	6	Dirección., Asesor estratégico y Asesor Externo
Indicadores Financieros	AMBIENTAL	11. Asignación un presupuesto para invertir en la protección y/o recuperación del entorno, como un indicador adicional, bajo el estándar aceptado en nuestro país y normas, que le permita ser sustentable.	1	\$ 15.000.000	Equipo (Interno)	2	Dirección y Director administrativo y financiero
Tecnología	AMBIENTAL	12. Implementación de un esquema de monitoreo y detección, con el fin de usar Tecnologías limpias, que permita detectar cualquier desviación y su mejoramiento.	1	\$ 4.647.280	Equipo Interno y Asesor Externo (Consultor Titular 40 H)	6	Director planeación y proyectos y Asesor Externo
	GERENCIAL	13. Realización de Planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año), con un enfoque prospectivo y predictivo, para si anticiparse a los cambios sociales, económicos o cualquier otra tendencia.	2	\$ 0	Asesor dirección (Interno)	2	Dirección y Asesor dirección
	ECONÓMICA	14. Participación en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos, como en el BAM - Bogotá Audiovisual Market u otros de la industria audiovisual, para realizar Transferencia tecnológica.	3	\$ 0	Equipo (Interno)	10	Director comisión fílmica y promoción
TOTAL RISE UN AÑO				\$ 67.364.584			

Fuente. Elaboración propia



9. CRONOGRAMA PROPUESTO

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial en Proimágenes Colombia es de un año, 12 meses, correspondiente a un plan de corto plazo. El plan propuesto incluye 14 estrategias, con su respectiva priorización, distribuidas en 8 de prioridad alta, calificadas en (1), 3 con prioridad alta pero que pueden desarrollarse un poco más adelante, calificadas en (2), y finalmente 3 con prioridad 3 las cuales se pueden ejecutar cuando los recursos económicos y planes de trabajo la entidad los posibilite.

Tabla 5.
Cronograma RISE PARA PROIMÁGENES COLOMBIA

CRONOGRAMA RISE PROIMÁGENES COLOMBIA														
ESTRATEGIAS POR DESCRIPTOR, VARIABLES ENTORNO Y FCE	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Diseñar mesas de trabajo colaborativo que permitan a la entidad incluir técnicas de innovación que beneficien a los clientes externos y permita agilizar todos los tramites.	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Buscar alianzas con el Ministerio de las TIC y Colfuturo para la implementación de un solo sistema de información que permita tener información en tiempo real y sea beneficioso para los stakeholders	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Desarrollar un programa de manejo de aguas residuales y manejo eficiente de la energía en la entidad con el apoyo de la ARL	1	3		■	■	■								
6. Destinar una parte del presupuesto para la implementación del sistema de información unificado que permita tener información confiable y en tiempo real, de la información de los beneficiarios y de los	1	3										■	■	■
7. Contratar un Asesor para la elaboración del Informe de Desarrollo Sostenible con la implementación de los indicadores GRI, la asesoría debe incluir el entrenamiento de personal de la Dirección de Planeación y Proy.	1	8	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
8. Diseñar un programa de motivación, a través de talleres de crecimiento personal que apunten al fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de todos sus colaboradores de la entidad, por medio de las Cajas de Compensación, en el mediano plazo se proyecta contratación de consultores especializados.	1	6	■	■	■	■	■	■						
9. Creación e implementación de la Gestión de Salud Ocupacional dentro de la Coordinación de Gestión Humana, para atender los temas de salud y riesgos profesionales de todos los colaboradores, con el apoyo de la ARL	1	6				■	■	■	■	■	■			
10. Diseño del Plan estratégico de sostenibilidad ambiental para nuevos mercados internacionales, productores y comercializadores interesados en invertir, Mercados más Verdes.	1	2	■	■										
4. Organizar cada 3 meses la reunion de los clauster de las industrias creativas que permitan gneran nuevas alianzas y buscar nuevos ingresos.	2	12												
11. Asignación un presupuesto para invertir en la protección y/o recuperación del entorno, como un indicador adicional, bajo el estándar aceptado en nuestro país y normas, que le permita ser sustentable.	2	2					■	■						
12. Implementación de un esquema de monitoreo y detección, con el fin de usar Tecnologías limpias, que permita detectar cualquier desviación y su mejoramiento.	2	2	■	■										
2. Implementar la política de "Cero Papel" y completar y sistematizar la información de forma digital como aporte a la economía circular	3	3	■	■	■									
13. Realización de Planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año), con un enfoque prospectivo y predictivo, para si anticiparse a los cambios sociales, económicos o cualquier otra	3	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14. Participación en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos, como en el BAM - Bogotá Audiovisual Market u otros de la industria audiovisual, para realizar Transferencia tecnológica.	3	10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- ✓ Durante 22 años la entidad ha trabajado por el fortalecimiento del sector audiovisual, apoyando a los beneficiarios del FDC y FFC para que sus obras sean visibles no solo a nivel nacional sino también internacional.
- ✓ Según el análisis financiero realizado a la entidad, es positivo la buena gestión de los recursos administrados y la eficacia con los activos disponibles, por parte de la Dirección y su Equipo, e igualmente de la Junta Directiva.
- ✓ Según los indicadores financieros aplicados para cada vigencia revisada, reflejan austeridad en el gasto, por su misma naturaleza y misión, donde no han presentado déficit, sino excedentes cada año, lo cual es una provisión para la siguiente vigencia.
- ✓ Teniendo en cuenta los aspectos valorados en Proimágenes Colombia se identifica que tiene la oportunidad de aplicación del modelo RISE, para enfocar sus procesos actuales hace una estructura sostenible e innovadora, que les permita atender retos futuros y nuevas oportunidades.
- ✓ Teniendo en cuenta los resultados del instrumento utilizado del modelo RISE para Proimágenes Colombia, se encontró que en general la entidad presenta un bajo nivel en la dimensión Ambiental, que deberá evaluarse en los nuevos factores, para determinar la causas y poder desarrollar las estrategias que le permitan alcanzar el nivel de las otras dimensiones Social, Gerencial y Económica.
- ✓ En los factores Innovación y producción sostenible se deben trabajar estrategias que permitan a la entidad aumentar su nivel y trabajar en procesos que beneficien a todas sus partes interesadas especialmente a los beneficiarios de los fondos que maneja la entidad.
- ✓ En Liderazgo y direccionamiento estratégico se debe trabajar en incluir estrategias ambientales que permitan aportar a la economía circular y sean aprovechadas en la industria cinematográfica del país para posicionar a Colombia como líder en la industria cinematográfica.
- ✓ El factor cultura organizacional es considerado una fortaleza de Proimágenes Colombia, de acuerdo al modelo RISE. La entidad trabaja muy bien la dimensión económica a



- través de su valor compartido, y la social en su ambiente de laboral. Debe plantearse mejoras en sus dimensiones ambientales, por medio del cambio de paradigmas y la gerencia con la comunicación.
- ✓ El factor reconocimiento obtiene una calificación normal del 55%, demostrando una necesidad clara de implementar estrategias y planes que le permitan mejorar para ubicarse dentro de la zona de fortalezas; con especial énfasis en la dimensión gerencial la cual se ubica como un riesgo en la gestión de innovación y sostenibilidad.
 - ✓ El factor procesos colaborativos obtiene la máxima calificación de todos los factores, demostrando un muy buen desempeño en la mayoría de sus factores. Para obtener la calificación perfecta debe mejorar su dimensión ambiental con la seguridad en el trabajo para sus colaboradores.
 - ✓ Para el factor de Nuevos mercados la entidad deberá buscar opciones que le permitan desarrollar un plan de sostenibilidad ambiental no solo solo para los nuevos mercados nacionales , sino también internacionales; en el factor de Tecnología donde presenta riesgos y el nivel es bajo, deberá buscar alternativas que le permitan poder desarrollar su objeto de fomento al sector cinematográfico, apalancado con el uso de nuevas tecnologías, de bajo impacto ambiental y transferibles; y ya para el factor de Indicadores financieros vemos que el resultado económico y administración de recurso es óptimo, pero deberá alinearse con la protección y recuperación del medio ambiente, como indicador también de eficiencia financiera.
 - ✓ Se presentó a la responsable del proceso de planeación de Proimágenes Colombia (representante delegada por la entidad para apoyar el desarrollo de esta consultoría) el resultado de la aplicación del Modelo RISE, con una propuesta para la implementación de estrategias de innovación y sostenibilidad para contribuir a la mejora continua, la acertada toma de decisiones y en las dimensiones sociales, ambientales, gerenciales y económicas.
 - ✓ El diagnóstico realizado a la entidad se soportó en los 9 factores que componen el Modelo RISE, a través de los cuales se estableció la situación actual de Proimágenes Colombia en temas de innovación y sostenibilidad, y en función de estos resultados se



proyectó el escenario propuesto para el planteamiento de diferentes estrategias que permitan la evolución de la entidad en estos aspectos.

- ✓ Como resultado de la implementación del Modelo RISE se proponen a la entidad varias estrategias y planes de trabajo, con su respectiva descripción, responsables, cronograma y presupuesto, para permitir la generación de valor y el mayor posicionamiento en el sector audiovisual y cinematográfico de nuestro país de Proimágenes Colombia.
- ✓ Para el desarrollo de la Ruta Innovación y Sostenibilidad de la entidad se plantearon 14 estrategias con prioridad 1, 2 y 3, para desarrollar en un tiempo máximo de un año, actividades para desarrollar por el equipo interno y consultores externos, que para su ejecución se requiere una asignación presupuestal de \$ 67.364.584, de los cuales \$ 22.364.584 son por costos de la consultoría externa.



11. REFERENCIAS

Congreso de Colombia. (2 de julio de 2003). *Ley 814 de 2003 “Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia”*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8796>

Congreso de Colombia (9 de julio de 2012). *Ley 1556 de 2012 “Por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas”*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1556_2012.html

ISO.ORG. (2015). *Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE- Aplicativo 5. Junio 2020-*. Universidad EAN.

PROIMÁGENES COLOMBIA (2020). *Descripción*. Recuperado de <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/proimagenes/proimagenes.php>

PROIMAGENES COLOMBIA (2020). *Estados Financieros*. Recuperado de <https://www.proimagenescolombia.com/secciones/proimagenes/proimagenes.php>

Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-*. Universidad EAN.