



TITO A. HERNANDEZ T.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

Conceptos, Enfoques y Herramientas de gestión sistémica de
organizaciones agro empresariales



www.incades.org
INCADES
Instituto de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Sostenible

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 03 |
| 1.CONCEPTOS Y ENFOQUES | 04 |
| 1.1. LA TEORÍA ORGANIZACIONAL CLÁSICA | 05 |
| 1.2. LA TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES | 08 |
| 1.3. EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR , PARA LA ASOCIATIVIDAD | 12 |
| 1.4. LA TEORÍA PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL | 19 |
| 2.HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS | 24 |
| 2.1. HERRAMIENTAS SISTÉMICAS, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO (DOP) | 25 |
| 2.2. HERRAMIENTAS SISTÉMICAS, PARA EL PLANEAMIENTO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL (PPEO) | 66 |

INTRODUCCIÓN.

El pensamiento analítico, denominado también mecanicista, o reduccionista, prevalece aún en muchos campos de la vida humana, incluyendo en la Teoría Organizacional Clásica. En consecuencia, la gerencia de nuestros territorios y nuestras organizaciones públicas y privadas aún se fundamenta en estos conceptos.

Sin embargo la velocidad de los cambios actuales ha dejado en evidencia que la institucionalidad construida en las décadas pasadas del siglo XX bajo la Teoría Organizacional Clásica, no responde a los nuevos desafíos que nos plantea las tendencias y escenarios globales. La actual globalización económica, informática y cultural y la revolución de la inteligencia son fenómenos complejos y cambiantes, cuyos efectos constituyen transformaciones significativas particularmente en las nuestras organizaciones y empresas.

Las actuales urgencias de alcanzar competitividad, están abriendo el camino para un análisis más integral de las posibilidades de nuestras organizaciones agrarias en mercados más abiertos, en un mundo más interdependiente. Se abren también las posibilidades utilizar más los enfoques sistémicos en lugar de las visiones sectoriales de la agricultura; para poder entender a cabalidad la compleja red de interrelaciones e interdependencias que se establecen en el proceso de desarrollo y que obligan a asociatividad o cooperación inter empresarial para alcanzar la competitividad.

Además, en los actuales contextos de incertidumbre y complejidad, no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas tanto administraciones públicas como privadas. Por lo tanto, la planificación tradicional, basada en la previsión y pronóstico inmediatista, carece de sentido, y se pone en relevancia la necesidad de utilizar, cada vez más, herramientas de Planificación Prospectiva Estratégica.

Este documento es un aporte de INCADES, producto de la sistematización de nuestras experiencias de asesoría, basadas en el uso de modelos y conceptos sistémicos, dinámicos y prácticos de cambio organizacional prospectivo. Partimos del hecho que todos somos en potencia agentes de cambio en nuestras propias organizaciones particularmente vinculadas al sector agrario y a la gestión de los recursos naturales.

Para los fines de este documento, se obvia las discusiones rigurosas de orden semántico y etimológico, de manera que, el término "Empresa" es sinónimo de "Organización", "Administración" es sinónimo de "Gerencia" y ambos equivalen al término de inglés "Management".



1. Conceptos y enfoques

Cada época define su propia razón científica, pues aparece una nueva muy diferente a la anterior razón científica que le precede. Por ello, la formulación y evolución de las teorías organizacionales han sido influenciadas por los intentos y rutas que la humanidad ha realizado, en torno a la búsqueda o descubrimiento de las formas de ver la realidad, de la ciencia y del conocimiento, en diferentes épocas y lugares.

En tal contexto, si bien la Administración intuitiva es antiquísima, el próximo año 2016, el mundo celebrará el primer centenario de la aparición de los fundamentos teóricos y doctrinarios de la administración por obra del francés Henry Fayol y su contemporáneo norteamericano Frederick Taylor, y la contribución a esta que hizo Máx Weber, con su modelo burocrático, con transcendentales repercusiones en la historia de la humanidad. Nuestras organizaciones empresariales y públicas, se han diseñado y aún se gestionan, enmarcándolas en estas teorías organizacionales clásicas.

Sin embargo, en los actuales escenarios globales, llenos de tendencias, rupturas, interdependencias e incertidumbres, y donde las fronteras son fácilmente permeables a las nuevas tecnologías, capitales y sistemas de información, el enfoque de sistemas se constituye en un importante referente para las modernas organizaciones y para la práctica gerencial más eficiente en nuestras organizaciones agro empresariales.



*La Teoría organizacional Clásica visualiza
la organización en compartimentos
o áreas desarticuladas*

1.1. LA TEORÍA ORGANIZACIONAL CLÁSICA

René Descartes fundamentó el método del pensamiento analítico, que consiste en desmenuzar los fenómenos complejos en partes, para comprender, desde las propiedades de estas, el funcionamiento del todo. Esta forma de ver al mundo, llamado Positivismo filosófico cartesiano, y el funcionalismo sociológico influyeron en las teorías administrativas, caracterizadas por modelos hipotético-deductivos, la precisión, la lógica simbólica, y por el comportamiento funcional de la gestión organizacional.

Bajo la influencia del "pensamiento cartesiano", denominado también mecanicista o reduccionista, surge desde los inicios del siglo XX la **Teoría Organizacional Clásica** de Henri Fayol, Frederick Taylor, y el modelo burocrático de Max Weber, que ha considerado a las organizaciones como sistemas cerrados ⁽¹⁾.

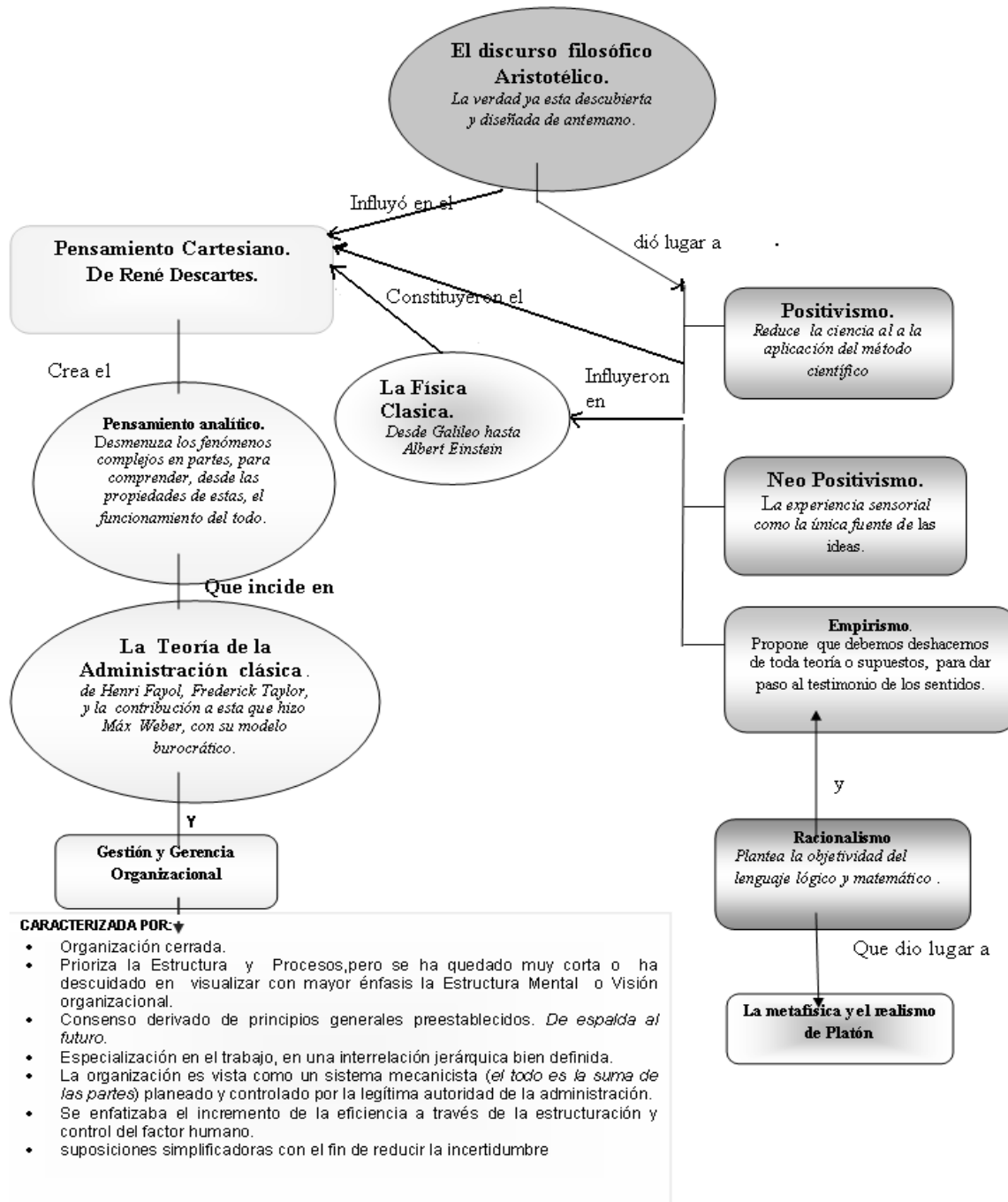
Con la Teoría Organizacional la organización es vista como un sistema mecanicista, que es planeado y controlado por la autoridad de la administración. Enfatiza el incremento de la eficiencia a través de la estructuración y control del factor humano. Se supone que el individuo es motivado ante todo por incentivos económicos. Para asegurar la cooperación en el logro de las metas de la organización los miembros deben ser supervisados estrechamente. ⁽²⁾

Las escuelas administrativas clásicas, que han influido y aún influyen en la administración de nuestras organizaciones, observan un problema fundamental: se basa en conceptos deterministas y fraccionados y, por lo tanto, visualiza a la organización interna en compartimentos o áreas desarticuladas y, al medio ambiente también fraccionado. La Figura 1 ilustra la ruta epistemológica del paradigma cartesiano y su influencia en la Teoría Organizacional Clásica.

1. JAMES L. Wilson-JHON M. Ivancevich Donnelly- JAMES H. Donnelly, Jr : Las Organizaciones 1994. Addison- Wesley Iberoamericana S.A. Willmington, Dellaner, E.U.A

2. HALL RICHARD H. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Sexta Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana. S.a. México.2001.

FIGURA 1
RUTA EPISTEMOLÓGICA DE LA INCIDENCIA DE LA TEORIA DEL CONOCIMIENTO
SOBRE LA TEORIA ORGANIZACIONAL CLASICA
MAPA CONCEPTUAL



Bajo la influencia de la Teoría Organizacional Clásica aún visualizamos a nuestras organizaciones pendularmente, enfocándonos entre lo que se puede denominar la Estructura Organizacional (EO) y la Práctica de Trabajo (PT).

Nos enfocamos en la Estructura Organizacional (EO)- o sea el poder jerárquico, el organigrama organizacional, el manual de funciones, etc - y la Práctica de Trabajo (PT) - o sea la forma de llevar a cabo los procesos, los sistemas internos de trabajo, la vida productiva, las tareas. Sin embargo nos hemos quedado muy cortos o nos hemos descuidado en no visualizar con mayor énfasis la Estructura Mental (EM) de la organización, o sea la Visión Organizacional.

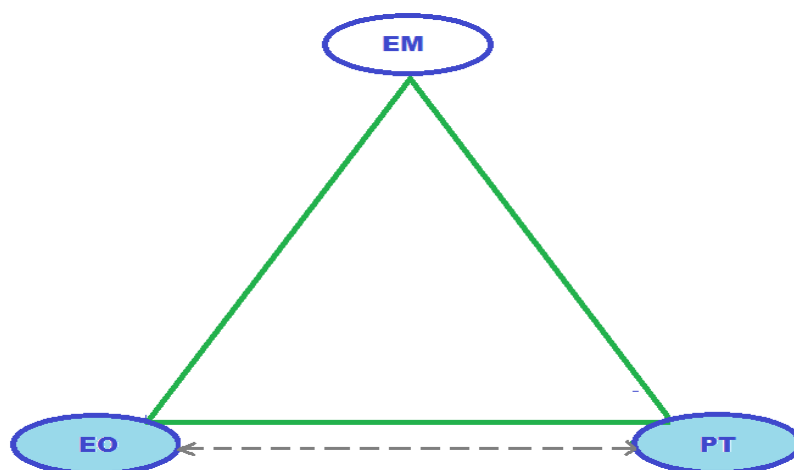
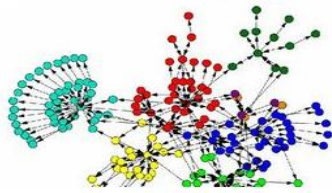


Fig.2. Elementos constitutivos de una Organización: Estructura Mental (EM), Estructura Organizacional (EO), Práctica de Trabajo (PT).

Esa omisión de la visión es lo medular en el abordaje del Desarrollo Organizacional, porque si no logramos cambios medibles en la Estructura Mental (EM) o Visión Organizacional, no podremos generar y garantizar significativos cambios organizacionales en la Estructura Organizacional (EO) y en la Práctica de Trabajo (PT) o los procesos. ⁽³⁾

Por tales razones, los ejercicios de "re-ingeniería de procesos" se orientan hacia la reforma de los medios y formas de actuar y mantiene intactas las estructuras esenciales. Busca, ante todo, preservar las concepciones ortodoxas (o piramidales) de la organización. Al no enfocarse como punto de partida la Visión organizacional, es usual que los intentos de re-ingeniería terminen siendo grandes fracasos o sus resultados son inferiores a las expectativas que generan.

³ MOLANO, Jairo : Curso Teoría Organizacional - DIPRO- UNAD Bogotá 2001.



El Enfoque de Sistemas, permite visualizar la organización total y las relaciones entre sus componentes internos o subsistemas

12. LA TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

Los conocimientos científicos desarrollados por una gama de disciplinas subyacentes han modificado y enriquecido la Teoría organizacional clásica antes explicada, producto de la investigación científica y la conceptualización, produciendo teorías divergentes, como la Teoría de Sistemas.

Efectivamente, durante la primera mitad del siglo XX, y en contraposición al *pensamiento cartesiano*, los biólogos organicistas contribuyeron al desarrollo del *pensamiento sistémico*. Este concepto da énfasis al *todo*, recibiendo los nombres de holístico, organicista, ecológico, o *sistémico*. Bajo este concepto, la totalidad de un fenómeno no es igual a la suma de sus partes, sino algo diferente y superior, y de la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente. ⁽⁴⁾

La Teoría General de Sistemas (TGS) surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. El término Sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que, a su vez, están formados por la unión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.

Bajo la influencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, surge la **Teoría Sistémica de las Organizaciones** con los trabajos de Robert Katz y Daniel Kahn. ⁽⁵⁾

El Enfoque de Sistemas, permite visualizar la organización total y las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Por ejemplo una empresa manufacturera tiene una

⁴ HERNÁNDEZ, TITO . Gestión de la Asistencia Técnica para una Nueva Ruralidad. INCADES- UNS.2004

⁵ HERNANDEZ ,T. Incidencia de las teorías filosóficas clásicas sobre las teorías organizacionales en el ámbito de la educación superior en Perú. UNAD. Curso de Fundamentos Epistemológicos. Octubre 2005.

sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias, todas ellas son los sub sistemas. Pero ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la empresa tiene todas esas secciones y son adecuadamente articuladas y coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente.

La Teoría Sistémica de las Organizaciones fue reforzada, en los años 70, por la Teoría de las Contingencias o " Teoría Situacional", propuesta por los ingleses Tom Burns y G:M Staker, y que trata de explicar las relaciones de las características endógenas de la organización con determinadas circunstancias del medio ambiente. Los puntos de vista de contingencia tienden a ser más concretos y a poner de relieve los esquemas de interrelaciones entre los subsistemas y la congruencia entre la organización y su medio ambiente.

Una de las consecuencias de este enfoque es un rechazo a las afirmaciones simplistas referentes a los principios universales del diseño organizacional y la práctica administrativa, influenciadas por el pensamiento cartesiano. En la actualidad, el enfoque de sistemas se constituye en un importante referente para las modernas organizaciones y para la práctica gerencial.

El enfoque de sistemas, permite hoy visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. ZIMMERMAN.⁽⁶⁾, ilustra el concepto de organización como sistema, bajo el siguiente Modelo organizacional.

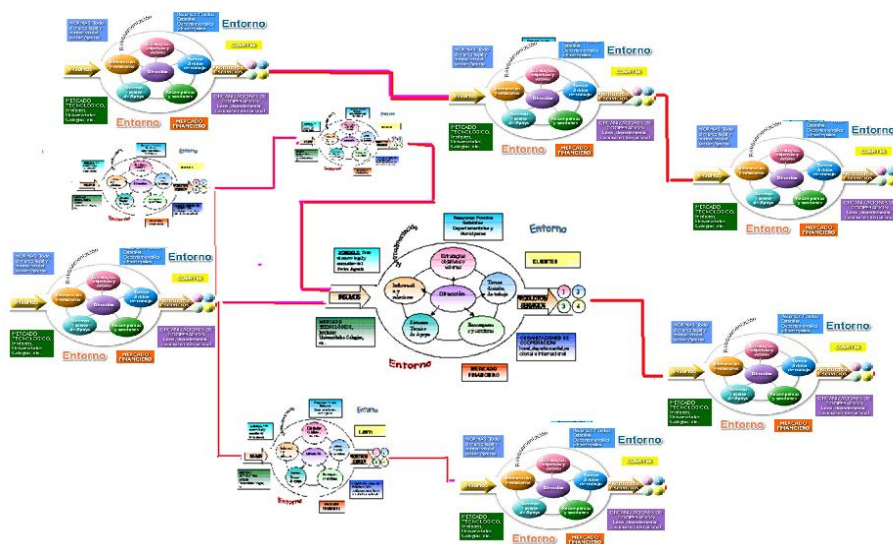


Fig. 3. Modelo de Organización sistémica.

6 ZIMMERMAN, Artur.. Gestión de Cambio Organizacional- Caminos y Herramientas. 1ra. Edición 1998. Ediciones Abya-Yala, Quito Ecuador

Considerando lo dicho, una empresa -tal como fue concebida en la Sociedad Industrial- ya no es vista como la unidad económica fundamental de la sociedad actual. Esta ha sido reemplazada por la unidad de red en la que convergen redes de productores, proveedores, clientes y cooperantes técnicos, enlazados por convenios de estandarización o normatización, tal como lo explican algunas teorías que describen la organización en red o **sistema organizacional articulado**.

MODELO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL ARTICULADO



El funcionamiento en red se ha transformado en una forma de organización en todos los ámbitos de la sociedad actual, en la que las actividades dominantes se organizan en cada vez más en redes y constituye una fuente crucial de poder.⁽⁸⁾ Bajo este enfoque organizacional

⁸ CAPRA, F. A Teia da vida. Cultrix. São Paulo Brasil.1996

en Red, una organización pública o privada eficiente tiene como cultura organizacional la gestión de arreglos de cooperación inter organizacional (Cadenas Productivas, Cadenas de Valor, Alianzas Estratégicas, Redes inter organizacionales, Sistemas Articulados, etc),

En consecuencia, la pregunta **¿a qué sistema de red está adscrita o involucrada nuestra organización?** cobra más sentido que en simple requerimiento ontológico sobre la existencia y consistencia de la empresa. No se requiere un exhaustivo estudio para comprobar que la empresa además de estar involucrada al mismo tiempo como punto de la red de proveedores, de la de clientes y de la de productores, es factor determinante de la red de cooperación técnica y, dependiendo de su iniciativa, podrá incidir en las coaliciones de normatización.

EL POSTMODERNISMO Y SU INFLUENCIA EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL.

La posmodernidad es un término para designar a la cultura occidental del fin del siglo XX en la que se ha operado una transformación y tomó de posición crítica ante el inicio del nuevo milenio. El postmodernismo abandona definitivamente la obstinada búsqueda de la eficiencia y funcionabilidad cartesiana que caracterizó a la sociedad industrial moderna. En esta nueva sociedad, los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general. La tierra, trabajo y capital, los tradicionales factores de producción no desaparecen pero si pasan a segundo plano.

En los actuales escenarios, la naturaleza del conocimiento es cambiar, porque las certidumbres de hoy son los absurdos del mañana. Pero los conocimientos no producen nada por sí mismos, y sólo pueden volverse productivos cuando se integran a una tarea. Esta es la razón por la cual la actual sociedad del conocimiento es también llamada sociedad de organizaciones.

Sisto CAMPOS(9), manifiesta que, de acuerdo con la **Teoría Organizacional Postmoderna**, la organización se constituye como un flujo incesante de relaciones inestables, es en ese fluir de relaciones de las cuales emerge la organización. Sin embargo, a esas relaciones hay que caracterizarlas y negociarlas permanentemente, porque un sistema organizacional sólo será eficiente, competitivo y sostenible, cuando se sustenta en la calidad de las relaciones (negociaciones) entre las partes que la conforman interna y externamente, en función de una visión u objetivo prospectivo estratégico.¹⁰

⁹ CAMPOS,VICENTE SISTO. Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gestión del Sujeto Postmoderno. Revista Athenea Digital - num. 6 . Pontificia Universidad Católica de Valparaíso . 2004.

¹⁰ HERNANDEZ, T. NETWORKS OF ORGANIZATIONAL COOPERATION. ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY. 2006



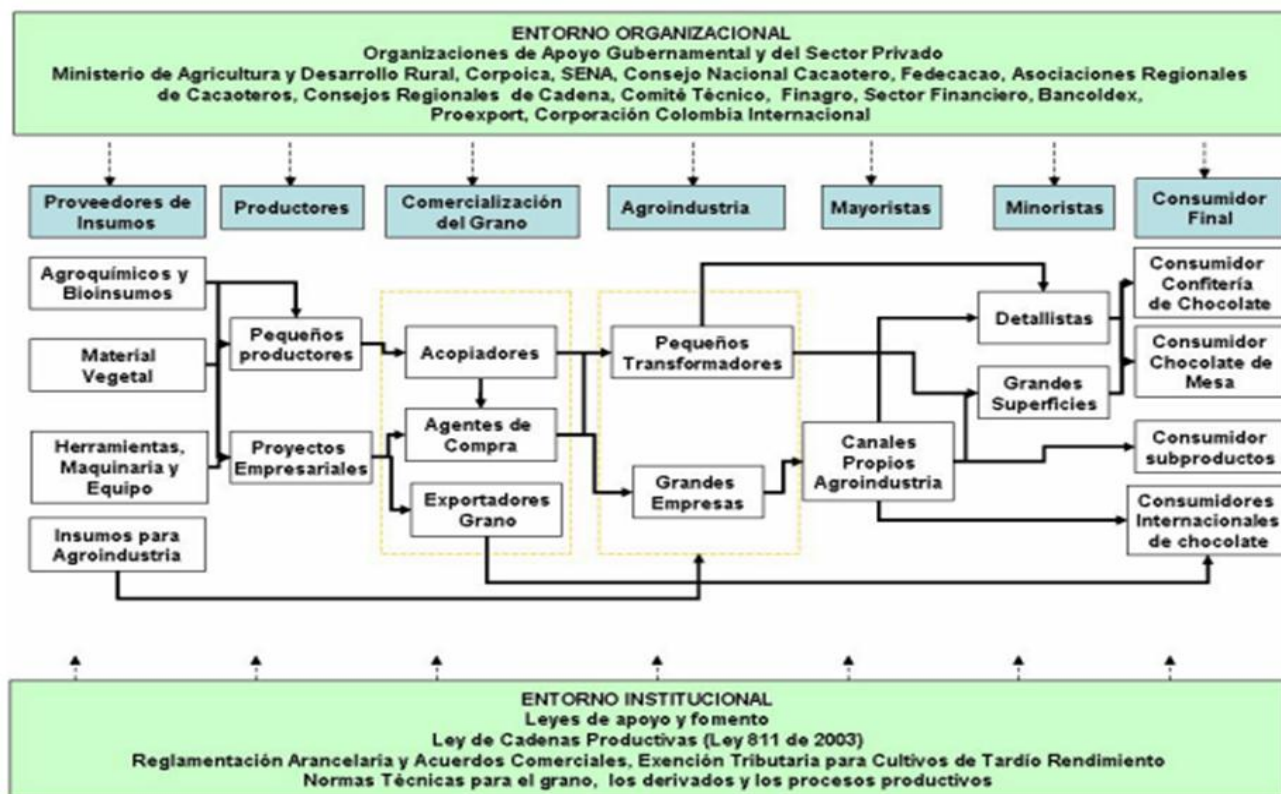
1.3. EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR , PARA LA ASOCIATIVIDAD.

La "Cadena de Valor" es la cooperación inter organizacional, para satisfacer objetivos de mercado.

Algunos autores usan las expresiones "Cadena Productiva" y "Cadena de Valor" como sinónimos, sin embargo lo correcto es diferenciarlas, porque describen diferentes procesos, aunque muy ligados entre sí.

El concepto de cadena productiva se puede aplicar a diferentes campos, siendo el principal el relacionado a un producto. Existe diversos tipos de cadenas productivas: 1. Completa. Es una cadena productiva compuesta por todos los componentes proveedores de insumos , comercializadores y consumidores finales. 2. Incompleta. Donde le falta uno o más de estos componentes. El siguiente esquema , ilustra una cadena productiva chocolatera ,en Colombia :

Modelo propuesto para la Cadena productiva de cacao –Chocolate



Es decir, la cadena productiva se refiere a toda cadena vertical de actividades, desde la producción en la unidad agropecuaria, pasando por la etapa de acondicionamiento o procesamiento y por la distribución mayorista y minorista.

A su vez, la **"Cadena de Valor"** es definida como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena. Es decir, el término **"cadena de valor"** se refiere a una red de alianzas estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva.

El mundo está cada vez más interconectado y es más interdependiente. En las actuales tendencias y escenarios globales los cambios que se están produciendo son tan importantes, tan profundos y algunos de tal celeridad, que sus efectos se sienten en la gestión de las empresas agroexportadoras y en las redes organizacionales o cadenas de valor, en las cuales están involucradas.

En tales contextos, la institucionalidad construida en las décadas pasada no responde a los nuevos desafíos que nos plantea el Siglo XXI, que ha puesto en relevancia la interdependencia, el trabajo en redes inter organizacionales y, por ende, la Asociatividad Empresarial.

Dentro de las estrategias que las empresas usan en pos de la competitividad encontramos a las "cadenas de valores". Es decir, una red de alianzas estratégicas entre varias empresas dentro de una categoría; cuyo objetivo es responde eficientemente a la demanda sin tener en consideración quien sea el propietario del capital

En consecuencia, la filosofía de trabajo de una Cadena de Valor, en la que se fundamenta nuestra propuesta de trabajo, se enmarca perfectamente en este nuevo enfoque neo organizacional, siendo importante para una mejor comprensión de este repasar, y en algunos casos revisar, las teorías organizacionales clásicas y validar algunos conceptos como: "Costos de transacción", "Asociatividad", "Cooperación inter empresarial", "Empresa-Red" o "Red de empresas", "Redes de cooperación", "Coo-petencia", "Confianza" (Trust), "Competitividad", entre otros.

Martha RIZO (11), indica que, "el atributo fundamental de una red organizacional es la construcción de interacciones para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades. Su lógica no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su

¹¹RIZO, M.(2000). Redes: Una Aproximación al Concepto. http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/ 62. pdf

diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes.

¿Qué son redes de cooperación inter organizacional?. ¿Para qué formamos una red de cooperación?

Cada vez más, las organizaciones empresariales se complementan y entran así en lo que hoy en día se llama **empresa red o sistema de co-producción**. Consecuentemente, la mayoría de los productos y servicios que producimos o compramos nacen de una co-producción entre diferentes actores con capacidades complementarias.

Podemos entender las redes como patrones relativamente estables de acuerdos e interrelación entre actores interdependientes, que se constituyen en torno a determinados OBJETIVOS (o PRODUCTOS) y se forman, mantienen y cambian a través de la interacción.

El aumento de la competencia y la inseguridad de los mercados lleva a las organizaciones a cooperar y unir esfuerzos, para reducir riesgos, las amenazas, y aprovechar las oportunidades, haciéndolas más competitivas. Como ya indicamos, la construcción de redes de cooperación organizacional se justifica porque las organizaciones hoy están inmersas en un entorno cambiante, una apertura de mercados, una economía global altamente competitiva. ⁽¹²⁾

Esos acuerdos de cooperación están basados en la CONFIANZA entre las partes para objetivos muy concretos, **dando lugar a una nueva forma de gestión y estrategias organizacionales, a una competencia colectiva, a una economía de aglomeraciones y a unas acciones conjuntas.**

Los arreglos de cooperación inter organización se producen tanto entre empresas, cuya actividad es complementar (relación vertical), o sea, la interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de productiva y/o etapas de producción, como entre aquellas de carácter competitivo (relación horizontal), en otras palabras, empresas que están en la misma etapa de la cadena productiva y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costos.



Las pequeñas empresas tiene la tendencia a integrarse con el fin de buscar seguridad y financiamiento, por un lado y conocer nuevas tecnologías por el otro. La formación de las redes de cooperación representa la nueva posibilidad de organización empresarial superior a las ya existentes.

¹² BERGQUEST, W. MENUEL, D. Building Strategic Relationships. How to extend your organization reach thorough partnerships, alliances and joint ventures. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, USA. 1995

¿Cuáles son los cambios de paradigmas para la relaciones de cooperación?

Como ya hemos explicado, las organizaciones competitivas deben apropiarse e incorporar los instrumentos metodológicos y conceptuales de gestión que sean considerados acordes con los escenarios y retos actuales, entre los que destaca el trabajo en red de cooperación Inter.-organizacional.

Pero, el actuar con eficiencia en las redes de cooperación, pasa por experimentar cambios organizacionales, estructurales y funcionales, profundos. ⁽¹³⁾. Es decir, deben producirse al interior de las organizaciones, involucradas en una cadena de valor, cambios paradigmáticos, pasando de lo vertical hacia lo horizontal en sus instrumentos de gestión, de acuerdo al siguiente esquema:

| PASAR | |
|--|---|
| DE | PARA |
|  |  |
| VERTICAL | HORIZONTAL |
| CERRADO | ABIERTO |
| UNIFORMIDAD | DIVERSIDAD |
| MANDAR | NEGOCIACIÓN |
| JERARQUÍA | ORGANIZACIÓN |
| CENTRALIZADO | DESCENTRALIZADO |
| EJECUTAR TRABAJO EN SECUENCIAS | FACILITAR TRABAJO EN PARALELO |
| PODER, PLANIFICACIÓN DETALLADA BUROCRÁTICA | COMPETENCIA, VISIÓN ESTRATÉGICA, FLEXIBILIDAD |

La empresa horizontal a diferencia de la vertical, se caracteriza por : 1.-organización en torno al proceso y no a la tarea 2.-jerarquía plana 3.- gestión en equipo, 4.-medida de los resultados por la satisfacción del cliente ,5 .- recompensas basadas en los resultados del equipo, 6.-

¹³ HERNANDEZ, T. Gestión de la Asistencia Técnica para la Nueva Ruralidad. INCADES-UNS.Chimbote,Perú. 2005.

maximización de contactos con proveedores y clientes, información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.⁽¹⁴⁾

Los que impulsamos la construcción de sistemas organizacionales articulados o cadenas de valor debemos tener en cuenta que la organización en red genera, a su vez, profundos cambios en los enfoques, conceptos y prácticas gerenciales en las organizaciones involucradas. Es decir, para que las organizaciones actúen con eficiencia en estos Sistemas Articulados deben experimentar, en su interior, cambios paradigmáticos en sus instrumentos de gestión.

¿Qué significan confianza y racionalidad económica en las relaciones inter organizacionales ?

La confianza es un insumo importante en las relaciones inter organizacionales porque bajan los costos de transacción. Construir confianza requiere apertura y transparencia en el manejo de información y una comunicación fluida.

En su obra *Confianza (Trust)* FUKUYAMA⁽¹⁵⁾, señala que las virtudes sociales, como la honestidad, la reciprocidad y el cumplimiento de los compromisos contraídos no sólo tienen mérito como valores éticos, sino también como valores económicos tangibles que ayudan al logro de la competitividad.

Las sociedades más desarrolladas son aquellas en las que, usualmente, impera la confianza, se evitan las leyes extensas, y los gastos en litigios y en burocracia son reducidos. Los denominados costos de transacción, de negociación y de cumplimiento de los contratos son reducidos y facilitan un desempeño más eficiente de las organizaciones y, con ello, de la economía en su conjunto.

La cooperación inter organizacional es la capacidad de una organización líder de forjar relaciones de largo plazo con confianza y comunicación intensiva; estas relaciones están referidas a nuevas técnicas de gestión y organización de la producción.

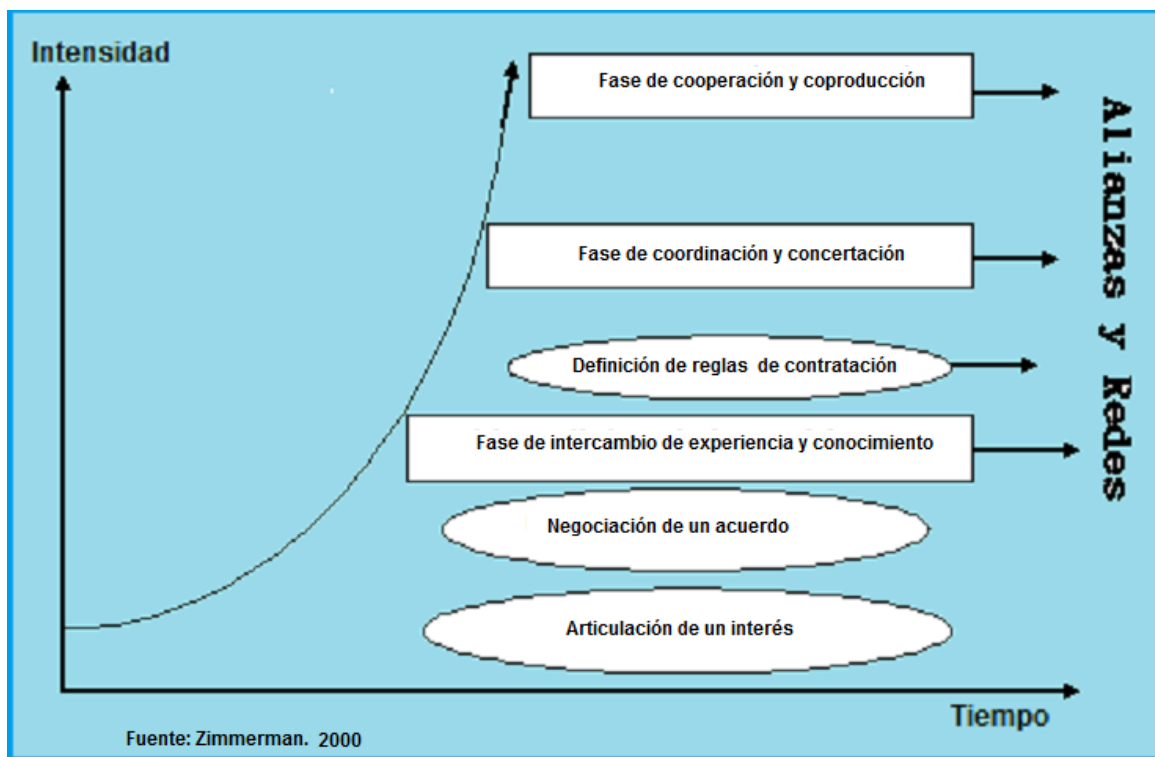
Cómo evoluciona la cooperación inter empresarial?

La cooperación inter empresarial es la capacidad de empresas líderes de forjar relaciones de largo plazo con confianza y comunicación intensiva; estas relaciones se sustentan en nuevas técnicas de gestión y organización de la producción y la infraestructura tecnológica.

¹⁴ SENGE Peter. Por el ojo de la aguja. MOLANO IN Teoría Organizacional. UNAD 2002

¹⁵ FUKUYAMA, F. Confianza (Trust) La virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Ed Atlántida México .1995.

Según Arthur ZIMMERMANN (¹⁶), la cooperación inter organizacional evoluciona según el siguiente modelo:



La evolución es reversible. Cada escalón tiene escalones intermedios de intensidad en la relación y cada nuevo escalón necesita como base y requisito al escalón anterior.

El paso de un escalón evolutivo a otro más elevado tiene que ser negociado por los participantes. Hay reglas, en relación a la forma del acuerdo, convenio, contrato, que tiene validez mientras sea respetado y no sea roto por una de las partes.

Las Redes y Alianzas no pueden ser planificadas rígidamente, su dinámica es el resultado de las negociaciones entre los actores participantes. No hay por tanto un control absoluto acerca del futuro incierto, por lo siguiente:

- Los distintos actores tienen distintos conocimientos y experiencias.
- Los actores involucrados cometen errores, se equivocan y evalúan sus trabajos como el de su socio de forma diferente.
- La experiencia del comportamiento de los actores está dado por intereses más o menos abiertos.

¹⁶ ZIMMERMANN, A. Alianzas y Redes de Cooperación. Documentación de Trabajo. Seminario Taller. MANGOCONSUL. Quito, Marzo 2000.

Es de imperiosa necesidad que los poderes públicos, sean los animadores o impulsores y facilitadores, en la construcción de ese escenario innovador, capaz de fortalecer el tejido económico de la región, son fundamental para el desarrollo productivo y empresarial. (¹⁷)

¿Qué es y cómo funcionan la Empresa Red?

Según Manuel CASTELLS (¹⁸), las formas de organización económica no se desarrollan en un vacío social: tienen sus raíces en las culturas y las instituciones. Cada sociedad tiende a generar sus propios mecanismos organizativos. Sin embargo cuando las tecnologías amplían el alcance de la actividad económica y cuando los sistemas empresariales interactúan a escala global, las formas de organización se difunden. Por ejemplo los sistemas organizacionales de Asia Oriental se basan en redes, porque esa es su historia (su cultura), y están en ventaja comparativa en la competencia global.

La empresa red es cada vez más internacional (no transnacional) y su conducta será el resultado de la interacción de la estrategia global de la red y los intereses de raíces nacionales/regionales de sus componentes. (¹⁹).

¹⁷ WELLMAN, B. Network in the global village. Westview Press. 1999

¹⁸ CASTELLS, M. Materials for a exploratory theory of the Network society. British Journal of sociology. Vol 51, No.1. 2000.

¹⁹ DOUGLAS, C. La nueva economía institucional y el desarrollo del tercer mundo. En Alianzas y redes de cooperación. Seminario internacional. GTZ Quito. 2000



1.4. LA TEORÍA PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

"La Prospectiva es, ante todo, una actitud de concebir el futuro para obrar el presente"
Gastón Berger, 1994.

FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Etimológicamente, prospectiva viene de la palabra *prospectus*, que significa "mirar hacia adelante". La prospectiva como disciplina intelectual surge en Francia, por iniciativa de uno de sus creadores, Gastón BERGER, en 1957. Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. Además, la prospectiva no concibe el futuro como realidad única, sino como realidad múltiple; considerando que existen "futuribles" o futuros posibles, tal como lo planteara Bertrand DE JOUVENEL. (20)

A diferencia de la adivinación que va al futuro, la Prospectiva busca construirlo. En este sentido, la Prospectiva Estratégica, como herramienta de gestión, analiza las posibles evoluciones de una empresa, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno endógeno y exógeno (enfoque sistémico), con la finalidad su mejorar su gestión, a través del ejercicio colectivo donde convergen las voluntades de los actores de la organización.

Para que la Prospectiva sea fecunda y ser portadora de futuro (¿Qué puede ocurrir?), debe dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación del proceso de planeación (por todos los actores involucrados, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía). Es decir la Prospectiva es esencialmente participativa, porque todo proceso de anticipación los cambios debería englobar al mayor número de personas. Por ello, Michel Godet y colaboradores(21), manifiestan que las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas.

²⁰ DE JOUVENEL., Bertrand. El arte de prever el futuro político. Rialp, Madrid, 1966.

²¹ GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva Estratégica. 1998.

FIGURA 5. EL MODELO PROSPECTIVO-ESTRATÉGICO



La actual globalización económica, informática y cultural y la revolución de la inteligencia son fenómenos cuyos efectos constituyen transformaciones significativas. Los nuevos escenarios y tendencias globales son cada vez más complejos y llenos de incertidumbres, y los cambios que se están produciendo son tan importantes, tan profundos y algunos de tal celeridad, que sus efectos se sienten también en el diseño y gestión de nuestras organizaciones. Por lo tanto, la gerencia de nuestras organizaciones públicas y privadas, no debe seguir haciéndose de espaldas al futuro, sino usando instrumentos de gestión que se alimentan de la complejidad y las incertezas, entre las que destaca en forma relevante la Prospectiva Estratégica.

Como lo indica Gastón BERGER, el injerto de la Prospectiva y la Planificación Estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. **Las palancas de desarrollo organizacional no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento.** La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el uso de métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. En todo ello la Prospectiva Estratégica adquiere una particular relevancia.

LA IMPORTANCIA DE LA INCERTIDUMBRE, EN LA PROSPECTIVA.

La "Economía global", en la que hoy nos encontramos inmersos, a diferencia de la "Nueva Economía" de los años 90, es una economía sin fronteras, o son más más porosas, ante los factores de Capital, Comunicaciones, Corporaciones y los Consumidores. En este contexto, cComo lo demuestra Kenichi OHMAE²², el nuevo escenario Global, requiere de una nueva Visión del mundo, en la que Apertura, Flexibilidad, Interacción, Nuevos Sistemas Educativos, Comercio global, adquieren cada vez mayor relevancia, junto al surgimiento del el Estado Región, como protagonista del desarrollo. Precisamente, en estos nuevos contextos y tendencias globales, como apunta BARBIERI, prever el futuro es una necesidad.

En la planificación tradicional, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades (FODA) provenientes del entorno general, es a corto plazo y genera certezas, y por lo tanto el sistema es previsible, y no hay posibilidad de sorpresas no imaginables. Por el contrario, en el trabajo prospectivo, las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto, nos muestran la necesidad de la construcción de escenarios para esclarecer la elección de las opciones estratégicas.

En este contexto de incertidumbre, no son suficientes los análisis organizacionales convencionales, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas tanto administraciones públicas como privadas, como se explicará más adelante.

LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Prever, organizar, comandar, coordinar y controlar, son las cinco funciones básicas de la gerencia de las organizaciones, citadas ya por Fayol, fundador de la Teoría Clásica, a inicios del siglo XX. Sin embargo hasta hoy, en la mayoría de nuestras organizaciones estas funciones son implementadas, en forma desarticulada, con enfoques y principios preestablecidos, y de *espaldas al futuro*. Si consideramos que los cambios que suceden hoy en día no son evolutivos, sino más bien rupturas con las tendencias del pasado, entonces la planificación tradicional en las empresas, basada en la previsión y pronóstico inmedatista, carece de sentido.

Hoy ya no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde el pasado; sino que se hace imprescindible de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones

²² OHMAE, K The Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World, 2005

futuras de nuestras organizaciones. Debemos educarnos para ver hacia el porvenir, de crear mentalidad de mirar hacia adelante, a un plazo más largo, sobre todo cuanto más rápidas e interrelacionadas sean las transformaciones que nos interesan. *"Para correr más rápido hay que mirar más lejos"*.

Una organización del tercer milenio, debe delinear procesos anticipatorios con el concurso de todos los actores que intervienen en ella. Por ello, debe utilizar modelos de planificación y gestión prospectiva, donde converge lo sincrónico y lo diacrónico, además de lo voluntarista. De esta manera la gestión prospectiva- estratégica desencadenará en nuevos procesos, con la construcción de conocimientos, producto de la interrelación de la organización con su entorno local, regional y nacional; así como en la competitividad de la organización.

El Mundo actual requiere que lo veamos con otra perspectiva: La perspectiva sistémica. Con Modelos y relacionamientos, porque es imposible enfrentar con éxito a los problemas de la era sistémica, con técnicas heredadas de la era mecanicista, con conceptos de análisis, mecánicos y de reduccionismo.

Frente a lo expuesto, la Prospectiva Estratégica como herramienta de gestión analiza las posibles evoluciones de una organización o parte de ella, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno, con la finalidad su mejor alternativa posible, a través del ejercicio colectivo donde convergen las voluntades de los actores de la organización.

Además, en el mundo actual las organizaciones necesitan gestionar bien sus relacionamientos y su conocimiento organizacional, entendidos como productos intangibles y variables; que fluye, y le permite a la organización responder rápidamente a los bruscos cambios del contexto postmoderno.

Es decir, en los actuales escenarios y tendencias mundiales lo fundamental será la renovación de conocimientos, la flexibilidad, el saber hacer y el saber producir, la capacidad para cambiar de métodos oportunamente. El aprendizaje organizacional, que nunca termina, es una función vital que será percibida como una necesidad por los propios individuos y sus organizaciones, sin necesidad de que se lo impongan las empresas o el Estado. En este contexto, el conocimiento teórico será reemplazado por la competencia real en la práctica.

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Gestión es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos organizacionales. En el mundo, se han creado diferentes sistemas y métodos para gestionar tanto el proceso

productivo, como administrativo, haciéndolos más eficiente y de esta forma poder insertarse en el mercado con mayor posibilidad de éxito.

¿Qué es el cambio?

La lógica del cambio sugerida por David Bohm, nos indica que el estado de universo en cualquier instante refleja una realidad básica llamada "orden implícito" (o envuelto) que se distingue de un "orden explícito" (o revelado) y que este último expresa las potencialidades del primero. Esta teoría sugiere que debajo de la realidad hay un proceso oculto que se puede denominar "lógica de cambio" que nos ayuda a explicar concretamente el mundo en cualquier instante.

Esta lógica de cambio influye en la comprensión de la naturaleza de las organizaciones, así como en la interpretación de la gestión de las organizaciones, porque el mundo de las organizaciones, es una realidad empírica y desplegada (donde hay una parte visible y otra invisible) y para comprenderla debemos decodificar la lógica de cambio y transformación.

Las ideas contemporáneas sobre la gestión del cambio se clasifican en dos niveles. El primero se refiere a cambios en términos de hechos y el segundo- que es más analítico- como grado de incertidumbre o de turbulencia. Esto vale para describir y clasificar la naturaleza del cambio pero no explican realmente su base dinámica. Para ello necesitamos movernos en el nivel de conocimiento que nos ofrece la metáfora del cambio que agrupa los diferentes aspectos de su conformación como: 1. -Como manifestación de autotopoieis, 2. -Como una red de causalidad recíproca, y, 3.- Como proceso de cambio dialéctico. Y si a estas agregamos las cualidades de la prospectiva estratégica, podríamos tener herramientas importantes de gestión de cambio organizacional.



2. Herramientas metodológicas

Las herramientas del Desarrollo Organizacional y de la Prospectiva Estratégica empresarial se complementan y son indisoluble, porque se requiere de la estructuración de la organización y de la reflexión colectiva de sus colaboradores o involucrados, buscando el logro de los objetivos organizacionales estratégicos.

Aunque el Enfoque Sistémico y la Prospectiva se alimentan de la complejidad de los fenómenos sociales, no es necesario que usemos herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad. Los grandes autores e intelectuales del pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Pero no debemos confundir complicación con complejidad, ni simétricamente simplicidad con simplismo. ⁽²³⁾

La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el uso de métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, con el objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Para que la Prospectiva sea fecunda y creíble necesita rigor, pero los seres humanos también se guían por la intuición y la pasión. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, por el contrario, complementariedad. ⁽²⁴⁾

Las palancas de desarrollo organizacional no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento, porque están inmersas en procesos socio técnicos. Por lo tanto, un problema organizacional que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, se puede decir que se trata de un problema casi resuelto.

Considerando lo expuesto, las herramientas que a continuación presentamos facilitan la comunicación, estimulan la imaginación y mejoran la coherencia de los razonamientos. No es posible realizar una gestión organizacional prospectiva estratégica útil, si es que no se es capaz de integrarla a la cultura y la identidad de la organización afectada.

²³ GODET, M., MONTI, R., ROUBELAT, F. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuadernos de Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. LIPS. Paris. 2000.

²⁴ Como lo indica Gastón BERGER,



2.1. HERRAMIENTAS SISTÉMICAS, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO (DOP)



HERRAMIENTA 01. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo con el enfoque sistémico, una organización debe ser vista como un sistema abierto, (ver Fig 3, en el acápite 1.2.), configurado externamente por el ENTORNO (administración estatal, recursos naturales, demandas de clientes, mercados financieros, mercado tecnológico, otras organizaciones, etc), y esta internamente organizada (ESTRUCTURA) para PROCESAR INSUMOS, y así obtener PRODUCTOS (Bienes y / o servicios) que responden a clientes específicos o grupos destinatarios. (²⁵).

Además, de la definición dada por Bertalanffy, de que el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y el de globalidad(o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas en un sistema. Las demás características dadas a continuación son derivadas de estos dos conceptos.

a) *Propósito u objetivo*: Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

b) *Globalismo o totalidad*: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema.

c) *Entropía*: Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía

²⁵ ARTUR ZIMMERMAN. Gestión de Cambio Organizacional. 1ra. Edición 1998. Abya-Yala Quito Ecuador.

aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. ⁽²⁶⁾.

d)Homeostasis: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

Considerando lo dicho, el Diagnóstico empieza por caracterizar al sistema organizacional objeto del estudio, conforme el siguiente modelo metodológico para un Diagnóstico Sistémico Organizacional:

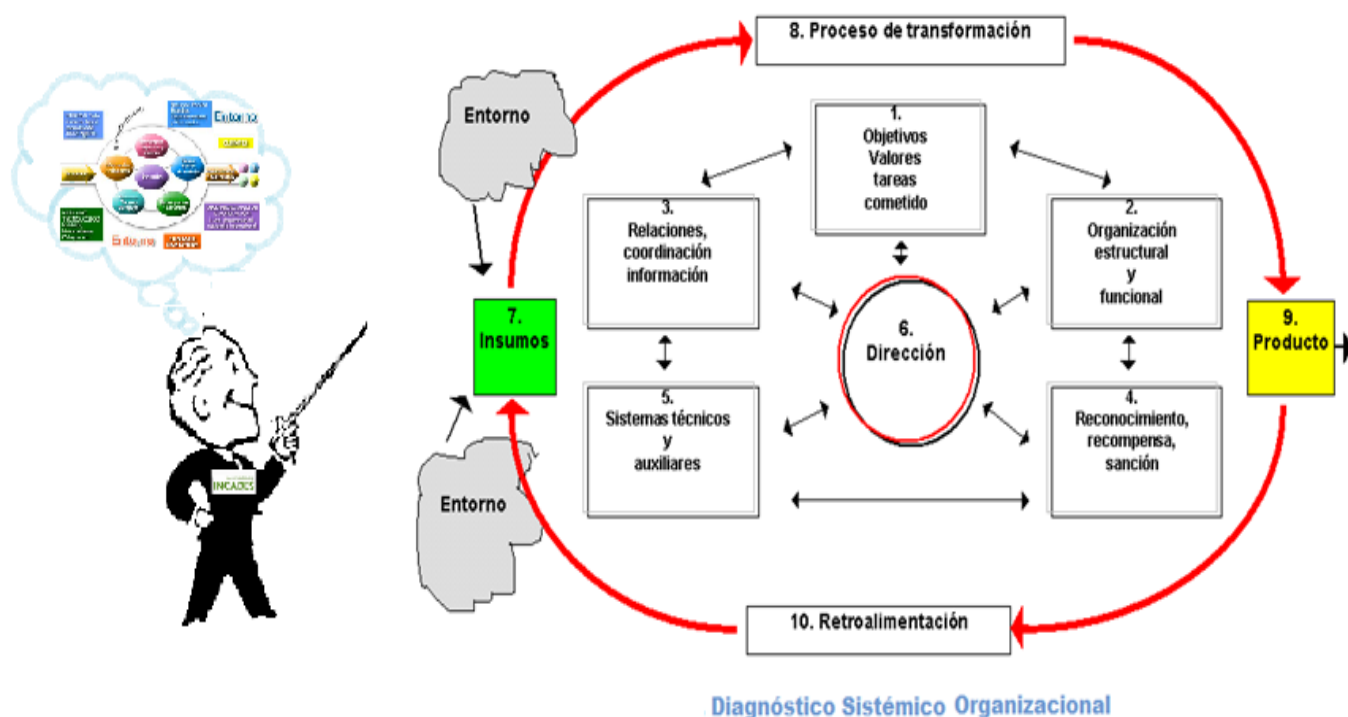


FIGURA 6. MODELO METODOLÓGICO PARA CARACTERIZAR UNA ORGANIZACIÓN

La definición de un sistema depende del interés de lo que se pretende analizar. Una organización, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aun un supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el supersistema. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas(secciones o sectores) e integrado en un supersistema(la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas(secciones o

²⁶ GIBSON, James, IVANCEVICH, J. Las Organizaciones. 1994. Addison- Wesley Iberoamericana.S.A. Willmington,

sectores), perteneciendo a un sistema (La empresa), que está integrado en un supersistema (el mercado o la comunidad). Todo depende de la forma como se enfoque.

El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites (fronteras) del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar.

METODOLOGÍA

El diagnóstico sistémico toma como punto de partida la experiencia de los miembros con relación a la organización, y conduce a un consenso sobre los factores limitantes y potenciales más importantes. Estimula la voluntad de transformación y permite formular objetivos de cambio basados en las propias fuerzas de la organización.

Existe una serie de métodos que pueden emplearse en función de la profundidad que desee alcanzarse: entrevistas, revisión de expedientes, visita de las instalaciones, levantamiento de datos, talleres, etc.

Esta herramienta permite, a través de la comparación, obtener las diferentes interpretaciones de las observaciones y la adopción de la perspectiva de la persona que da las respuestas. La duración de esta herramienta de los diez pasos puede oscilar entre pocos días y cuatro semanas, en el caso de que se efectúe un inventario exhaustivo con los correspondientes talleres.

PASOS METODOLÓGICOS

Tomando en cuenta la FIGURA 6. MODELO METODOLÓGICO PARA CARACTERIZAR UNA ORGANIZACIÓN, en cada paso se debe dar respuesta a preguntas orientadas a la constatación de los problemas y potenciales.

Son diez (10) los pasos del diagnóstico organizacional que perfilan un **marco general de caracterización** de una organización.

A continuación se exponen los 10 pasos: El sombreado de los casilleros hace referencia a las partes invisibles correspondientes:

Dellaner, E.U.A..

PASO 1

Objetivos, Valores, Tareas, Cometido

Finalidad

¿Cuál es la finalidad de su existencia? ¿Qué tareas cumple la organización? ¿Por qué valores se guía?

Historia

¿Por qué existe la organización? ¿Por qué fue fundada? ¿Quién la fundó y por qué motivo? ¿Cómo se ha desarrollado desde entonces y

Objetivos

¿Cómo se han definido los objetivos? ¿Los objetivos formales corresponden a los reales? ¿Son necesarias las funciones para la consecución de los objetivos? ¿Qué funciones faltan? ¿Hay congruencia de objetivos? ¿Quién define los objetivos y para quién?

Estrategia
Prospectiva

¿Existe una clara estrategia de futuro? ¿Existe un programa a medio plazo? ¿Qué visiones tiene la organización?

PASO 2

Organización estructural y funcional

División del
trabajo

¿Cómo está dividido el trabajo en la organización? Grado de especialización. ¿Existe una división formal o informal? ¿Quién hace qué, dónde y cuándo? ¿La división del trabajo facilita el cumplimiento de las tareas?

Estructura

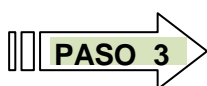
¿Cómo está estructurada la organización? ¿Cuáles son sus elementos funcionales? ¿Existe una diferenciación regional, técnica o por productos?

Poder de
decisión

¿Cómo está coordinada jerárquicamente la organización? ¿Existe auto coordinación gremial, de los grupos, proyectos internos? ¿Cómo se decide la coordinación de procedimientos (procesos) y la distribución de competencias? ¿De qué margen de acción dispone la dirección? ¿Cómo participa el personal en las decisiones? Grado de participación.

Documentación

¿Existen reglas establecidas sobre los procedimientos? ¿La acción está definida por escrito? ¿Los documentos están actualizados? ¿El procedimiento empleado se ajusta realmente a las normas?



**Relaciones,
coordinación,
información**

Información

¿Cómo cooperan en la práctica los miembros de la organización?
¿Dónde (no) pueden comunicar, colaborar, decidir conjuntamente?
¿Dónde no tienen que colaborar, pero la estructura organizativa lo exige (reuniones)?

Coordinación

¿Cómo funciona la comunicación interna? ¿Qué contactos informativos existen entre las diferentes instancias? ¿Quién posee determinadas informaciones, y quién las transmite a quién?
¿Qué perfil muestra la organización hacia fuera?

Objetivos

¿La dirección informa del logro de los objetivos propuestos (Comparación entre metas y logros), del rendimiento de las unidades de trabajo? ¿La comunicación es rápida y directa? ¿Funciona en sentido vertical ascendente y descendente, y horizontal? ¿Qué obligaciones existen en la emisión de informes? ¿Qué se silencia?

PASO 4

Reconocimiento, recompensa, sanción

Miembros

¿Qué dependencias, obligaciones y ventajas económicas, sociales y culturales conlleva trabajar para la organización? ¿Cómo es el sentimiento de pertenencia y lealtad a la organización y sus objetivos? ¿Satisface las necesidades económicas, sociales y personales de los miembros?

Política de personal

¿Cómo promueve la organización a sus miembros? ¿Qué criterios sigue para ello? ¿Qué posibilidades de ascenso existen? ¿Existen planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación personal? ¿Existe una planificación estratégica de personal? ¿Qué posibilidades de capacitación existen? ¿Cómo se capacita al personal nuevo? ¿Qué criterios se sigue en el reclutamiento?

Reconocimiento
recompensa

¿Qué la organización para evitar la disidencia? ¿Qué relación existe entre tarea/rendimiento y remuneración? ¿Cómo funcionan los sistemas de incentivos y motivación? ¿Qué trabajo es recompensado? ¿Se aplican también sanciones? ¿Hay acuerdos sobre el rendimiento?

Calificación

¿El personal tiene la calificación formal (diploma) y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde? ¿Qué posibilidades de formación continua internas y externas, formales e informales, existen? ¿De qué centros de formación proceden los miembros? ¿Qué proporción existe entre personal y volumen de trabajo, entre responsables de programa y personal administrativo?

PASO 5

Sistemas técnicos, auxiliares

Recursos
técnicos

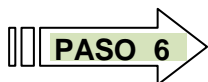
¿Qué métodos existen para asistir los procesos de trabajo y la cooperación? ¿Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento? ¿Funciona la adquisición, reparación, mantenimiento y desarrollo de los nuevos recursos/sistemas técnicos (ofimática, informática)?

Infraestructura

Calidad y cantidad de las posibilidades de espacio y de los puestos de trabajo del personal, estado del edificio, instalaciones sociales para el personal, conexión con los medios de transporte público, posibilidades de transporte propias de la organización.

Finanzas

¿Cómo se elaboran los presupuestos? ¿Qué criterios se siguen en la estructura de los presupuestos? ¿Existe un control presupuestario regular? ¿Se aplican sanciones/recompensas en caso de exceder/ahorrar presupuestos? ¿Qué tipo de contabilidad se utiliza y que instrumentos emplea (planificación financiera, cálculo de costos, cálculo de rentabilidad, etc.)?



Autonomía

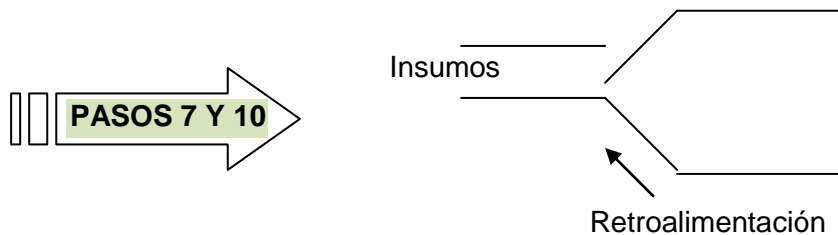
Grado de autonomía de la gerencia en la toma de decisiones. Estructuras jerárquicas de la organización ¿Quién o qué gremios actúan? Relevancia de las relaciones informales

Estilo
directivo

Adopción, ejecución y control de las decisiones. Directrices para la delegación. Criterios de rendimiento. ¿La gerencia participa en las actividades operativas de la organización? ¿Qué decisiones se toman en el nivel gerencial? ¿Existe un enfoque de gestión, lineamientos de dirección?

Instrumentos
de gestión

¿Qué instrumentos de gestión se utilizan (planificación financiera, cuenta de resultados, planificación de personal, análisis costo-beneficio, cálculo de inversiones, etc.) para preparar las decisiones? ¿Qué impulsos rectores da la gerencia? ¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados? ¿Qué tipo de información proporciona la organización al respecto?



Finanzas

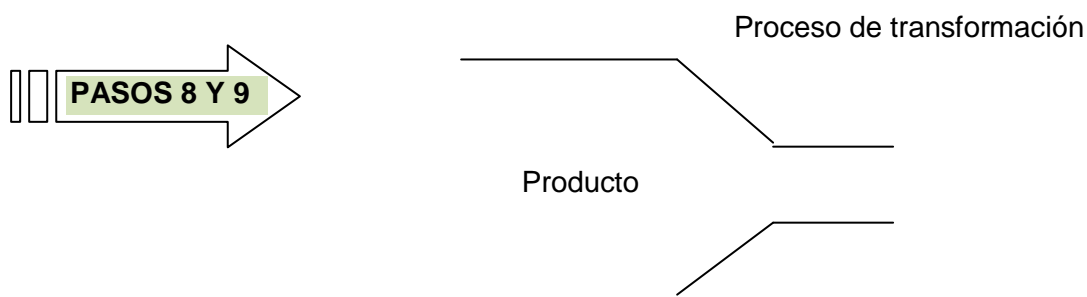
¿Cómo se financia la organización? ¿Qué grado de rentabilidad alcanzan los distintos productos? Situación de los ingresos a largo plazo y estabilidad financiera. ¿Existen fuentes fiables de ingresos? Regularidad de la disposición de fondos. Situación financiera y económica general (liquidez, endeudamiento, capital propio). ¿Se realizan auditorías, cuenta de pérdidas y ganancias, por parte de instituciones independientes?

Relaciones

¿Qué competidores tiene la organización? ¿Quién la apoya externamente? ¿Qué tipo de cooperación interinstitucional existe? Fiabilidad del mercado de adquisiciones/proveedores. ¿Quién puede dar impulsos positivos/negativos a la organización?. ¿Cómo está la situación del mercado laboral

Retro
alimentación

¿Qué imagen da la organización hacia afuera? ¿Qué manifiestan sus “clientes”? ¿Qué productos o servicios son adquiridos? ¿Cómo obtiene la organización información sobre la satisfacción de los “clientes” y cómo reacciona ante las muestras de insatisfacción?



Valor añadido,
prestaciones.

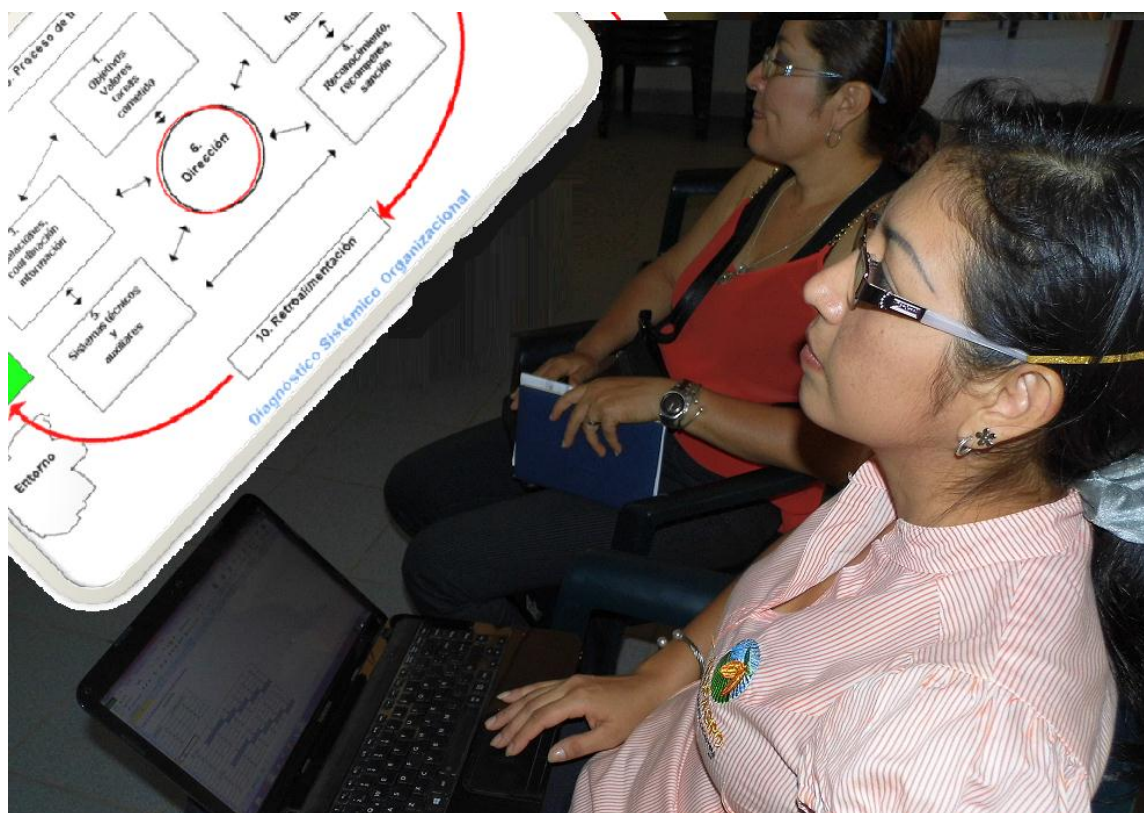
Eficiencia del valor añadido interno, es decir, ¿Los productos/ servicios justifican los costos? Cadena de valor añadido para cada producto o servicio (empleado, máquina, instalación, material, sistemas) ¿Qué tareas podrían delegarse al exterior con ahorro de costos?

Orientación
al cliente

¿Qué bienes y servicios produce la organización? Nivel de calidad de los productos (qué calidad y a qué precio) ¿Quién los adquiere? ¿Se ciñen a la demanda de los “clientes”? ¿Cómo se presenta la organización hacia fuera? Trato con los competidores, clientes, proveedores

Adaptación,
innovación.

¿La organización reacciona frente a las modificaciones del mercado? ¿Qué experiencias ha tenido y qué potencial tiene en relación a los cambios? Fuerzas inhibitoras e impulsoras ¿Tiene la organización una actitud previsoras o más bien reactiva?



HERRAMIENTA 02. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: EL PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.

A. EL MÉTODO.-

Un territorio municipal o regional es más rico, en la medida que sea más rico en organizaciones de calidad. De allí que, los nuevos enfoques y métodos de co-producción en red, deben privilegiar, cada vez más, el desarrollo organizacional de los involucrados. Ello contribuirá decididamente en una institucionalidad proactiva que vincule los esfuerzos de todos los protagonistas.

B.- APLICACIÓN-

Este método consiste en captar una **imagen** a grandes rasgos de la organización y de su capacidad para articularse a un Sistema inter institucional. Para ello, se realiza una auto evaluación y la socialización de las capacidades institucionales, para un trabajo articulado, respondiendo a las preguntas:


¿Cómo nos vemos ahora como organización?. ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades Institucionales, para un trabajo articulado?

PRIMER PASO: Fortalezas y Debilidades.

Los representantes de cada organización participante en el taller socializan las Fortalezas y Debilidades institucionales.

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE ROLES INSTITUCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN "X"
PARA UN TRABAJO INTER ORGANIZACIONAL.**

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------|-------------|
| 😊 | 😞 |
| 😊 | 😞 |
| 😊 | 😞 |
| 😊 | 😞 |
| 😊 | 😞 |
| 😊 | 😞 |



SEGUNDO PASO: El Perfil Organizacional.

El moderador explica que este paso tiene como objetivo calificar algunas funciones fundamentales de la organización y visualizarlas en un perfil organizacional en una fecha determinada.

Los representantes de cada organización participante construyen y socializan el Perfil Organizacional de su organización, teniendo en cuenta estos criterios u otros aspectos relevantes:

| | |
|--|---|
| Estrategia | La organización tiene objetivos bien definidos y una planificación a mediano plazo que describe la finalidad de la organización, clientela, productos y servicios, así como las contrapartes de cooperación. |
| Coherencia con los objetivos | Los miembros de la organización, como colaboradores, demuestran a través de su comportamiento que están de acuerdo con los objetivos declarados. |
| Centros de competencia | La organización se concentra en las tareas que puede llevar a cabo competentemente. |
| Ubicación en el mercado y orientación hacia el cliente | Las prestaciones de la organización son requeridas en el mercado, y la organización aprovecha ventajas comparativas y presta atención a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos a los clientes. |
| Estructura de tareas | La estructuración de las tareas abarca ciclos de tareas lo más completas posible, desde la preparación del trabajo, pasando por la realización, hasta llegar a los controles de calidad. |
| Gestión de personal | La organización coloca personal profesionalmente calificado en el momento oportuno y en el lugar correcto, lo inicia en el trabajo con un mandato claro, lo capacita y apoya en sus funciones y en la toma de responsabilidades, así como durante el desarrollo de las calificaciones clave necesarias para las tareas. |
| Reconocimiento y remuneración | Las exigencias de los trabajos son conocidas por los miembros; sus rendimientos son valorados y remunerados periódicamente. |
| Relaciones | Las perturbaciones y los conflictos son abordados enseguida, abierta y directamente con los involucrados. |
| Delegación | La competencia de decisión se encuentra allí, donde existen la información y las experiencias necesarias para la toma de decisión. |
| Decisiones | En la organización se decide oportuna e inequívocamente. |
| Dirección | La gerencia de la organización se interesa por las expectativas de sus sub-alternos en cuanto a su rol de directivo, y por la calidad de los productos y servicios para sus clientes. Además se averigua tanto los cuellos de botella internos (cuáles son los "factores limitantes" - como las futuras tendencias de desarrollo. |
| Transparencia de costos | La organización sabe lo que cuestan internamente sus prestaciones, y, en función de ello, invierte en sus recursos. |
| Administración y servicios técnicos | La organización dispone internamente de suficientes servicios técnico – administrativos. |
| Cooperación | La organización cuida sus relaciones con otras organizaciones y es capaz de coordinar y promover la cooperación con ellas. |
| Información y auto-observación | La organización produce oportunamente información específica y relevante para la toma de decisiones para los destinatarios. Dispone de procedimientos de autoobservación y evalúa sus experiencias regularmente. |
| Capacidad de adaptación y futuro | La organización se adapta en poco tiempo a nuevas tareas e invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios. |

En el caso de que los diferentes actores no se pongan de acuerdo sobre una valorización, se deja constancia de las diferentes estimaciones, p.ej. utilizando el símbolo de relámpago.

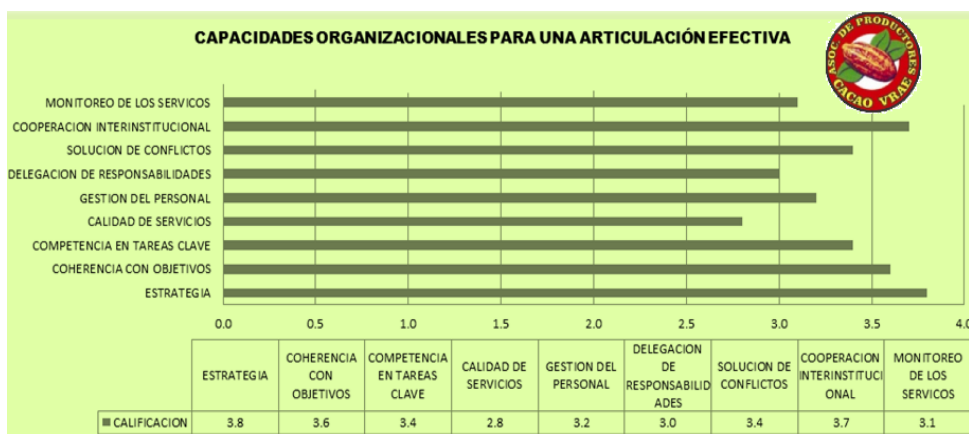
EJEMPLO DE PERFIL ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA APVC

| ASPECTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. Estrategia: La Organización cuenta con Objetivos definidos y Planificación a mediano plazo, en relación a su Visión y los Productos que oferta. | | | X | | |
| 02. Coherencia de Objetivos: Los integrantes de la Organización conocen y están de acuerdo con esos objetivos | | | | X | |
| 03. Competencias: La Organización se concentra en tareas clave y realiza sus procesos en forma competente | | | X | | |
| 04. Calidad de Productos: Los Productos que suministra la Organización corresponden a una demanda real y se tiene estrecha relación con el cliente | | | X | | |
| 05. Gestión del Personal: La Organización asigna personal técnicamente al sitio indicado, con tareas claras, y los apoya en el desempeño de sus funciones | | | X | | |
| 06. Delegación / Zonas: La responsabilidad para la toma de decisiones está delegada y asignada y coordinada | | | | X | |
| 07. Relación y conflictos Internos: Conflictos, incidencias, críticas, son solucionados a tiempo, con franqueza y participación de los involucrados | | | | X | |
| 08. Cooperación: La Organización atiende a las relaciones con otras organizaciones y está en condiciones para promover y desarrollar la Cooperación interorganizacional | | | | X | |
| 09. Monitoreo de los Procesos: La organización ha definido sus procesos y los evalúa regularmente | | | | | X |

CALIFICACIÓN: 1= Muy Poco 3= Regular 5= Muy alto/óptimo.

C .RESULTADO.

La socialización de las capacidades de las organizaciones participantes, permite que estas se conozcan entre sí, clarifiquen sus competencias, y busquen puntos de acuerdos de complementariedad para su mejor desempeño organizacional, lo que conllevará a un mejor y eficiente sistema articulado.





La comparación de los diferentes perfiles, especialmente la comparación entre la estimación propia por el personal de la organización, y la percepción ajena por clientes y/o beneficiarios permite identificar potenciales, debilidades y cuestiones que tienen que ser analizadas.

Es el punto de partida para promover cambios organizacionales de las instituciones involucradas en el Sistema Inter organizacional, por ejemplo en una cadena productiva.

HERRAMIENTA 03: REAFIRMACIÓN Y/O NEGOCIACIÓN DE VISIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Tal como indicamos en el acápite 1.1 del Capítulo 1, se requiere dar un mayor énfasis en la visión la organización (EM=Estado mental de la organización). Esto producirá cambios en la Estructura Organizacional (EO) y en los Procesos de realización de las Tareas (PT).

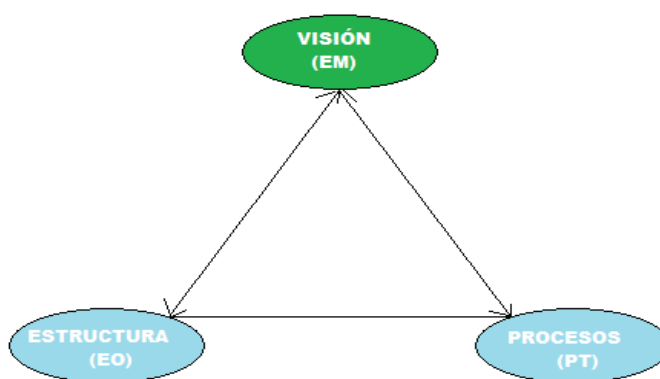


FIGURA 7. LA VISIÓN, COMO MOTOR DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES.


La Visión deberá ser una declaración amplia y suficiente a dónde quiere llegar la organización en un determinado plazo negociado y acordado por los actores sociales involucrados.

De esta manera, la Visión será un conjunto de ideas socializadas y validadas que proveen el marco de referencia de lo que se quiere ser en el futuro, y que señalan el rumbo, la dirección de nuestra empresa. Se puede decir que es el lazo que une el presente y el futuro (mejor dicho varios futuros) cambiante y con alta complejidad.

MEDINA y ORTEGÓN ²⁷ manifiestan que, una visión organizacional implica un proceso de negociación, en la cual se construye un punto mínimo de consenso. Es irreal pensar que una sociedad se pueda poner de acuerdo en todo.. Lo que se requiere es que, por lo menos, se logre un acuerdo mínimo inteligible, o aquel punto que intersecta aquello que es negociable y

²⁷ Medina Vásquez, Javier & Ortégón, Edgar. Manual de Prospectiva y decisión estratégica : Bases conceptuales e instrumentos para America Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) Universidad del Valle, Santiago de Chile, 2006.382 pp.

realizable. Fuera de este punto hay muchas cosas que son no negociables ni realizables, que apenas son deseables.

| | NEGOCIABLE | NO NEGOCIABLE |
|------------|---|---------------|
| REALIZABLE |  | |
| DESEABLE | | |

Fuente Medina, J. 2006 ILPES/CEPAL

Conocer el mínimo inteligible es importante porque si no hay visiones compartidas no puede haber construcción colectiva de futuro. Una cosa es imponer visiones y otra cosa es aprender a compartir visiones. Construir futuros no es fácil, pero es algo fundamental si se quiere convivir en un mundo orientado en forma humana y social.

Una visión estratégica-compartida nos otorga múltiples utilidades. En primer lugar, amplía las opciones de crecimiento económico y desarrollo humano; en segundo lugar, facilita la organización social de los actores porque identifica sus puntos de acuerdo y desacuerdo y establece agendas de compromisos, pactos y otros mecanismos para implementar proyectos. Asimismo la visión organizacional es un instrumento de aprendizaje colectivo porque genera un proceso de autorreflexión colectiva, conforma redes de conocimiento e introduce herramientas que elevan la capacitación de los líderes, técnicos e instituciones. Finalmente, aumenta la productividad, porque permite alinear los proyectos de desarrollo alrededor de un mismo foco, y da elementos de juicio para emprender procesos de cambio organizacional.



METODOLOGÍA

Como señalamos, una visión organizacional implica un proceso de negociación. Por lo tanto existe una condición fundamental : la Visión debe ser realizable y **negociable**.

Como la Visión es negociable, entonces implica un proceso de negociación entre involucrados, desde el mismo momento en que esta se formula. Se requiere que los actores involucrados respondan a las siguientes preguntas:

Para asumir compromisos fundamentales para alcanzar la visión:

¿En qué tenemos que ponernos de acuerdo alcanzar esa Visión?

¿Qué compromisos debemos asumir para alcanzar esa Visión?

¿Qué necesitamos aprender, que capacidades necesitamos construir para alcanzar esta visión?

Para establecer una cultura de articulación para alcanzar la visión:

¿Qué esperamos nosotros de los demás para alcanzar esta Visión?

¿Qué esperan los otros de nosotros, para alcanzar esta Visión?

¿Qué esperamos de nosotros mismos para alcanzar esta Visión?

¿Comprendemos las expectativas de los otros?

Para reflexionar :

¿Con qué expectativas estamos de acuerdo / no estamos de acuerdo, según nuestras competencias y mandatos o roles?

¿Qué es necesario e indispensable para cumplir nuestro propio rol y alcanzar esta visión?

¿Qué necesitamos aprender, que capacidades necesitamos construir para alcanzar esta visión?

¿Qué debemos hacer, en concreto, frente a las expectativas de los otros, para desarrollar un trabajo inter institucional articulado para alcanzar esta Visión?

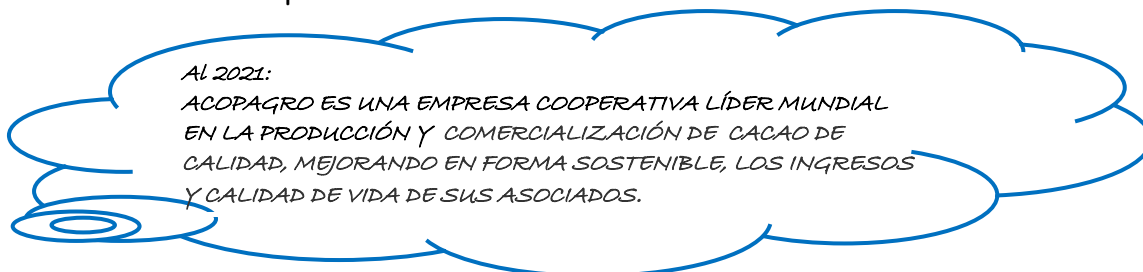


PASOS METODOLOGICOS



Primer Momento. Construcción y/o reafirmación de visión organizacional.

La Visión se constituye en el foco de referencia. Por lo tanto, debe estar bien elaborada participativamente y consensuada. Por ejemplo, tomaremos como referencia la Visión de la Cooperativa Agraria cacaotera ACOPAGRO, planteada por los socios, directivos, profesionales y funcionarios de esta empresa:



Como se ha indicado una Visión debe ser realizable y negociable, para que NO SEA LETRA MUERTA, o simplemente sea un CLICHÉ, que nadie toma en cuenta. El proceso de negociación de visión entre involucrados, se inicia desde el mismo momento en que esta se formula.



Segundo Momento. Negociación de la Visión: Compromisos básicos para alcanzarla.

Se conforman grupos de trabajo. En el caso de ACOPAGRO, según su cadena de valor, se conformaron cinco Grupos de trabajo:

1. ASOCIATIVO -ORGANIZACIONAL,
2. MEDIO AMBIENTE,
3. AGRÍCOLA PRODUCTIVO
3. EMPRESARIAL/ COMERCIAL, Y
4. CALIDAD DEL CACAO

Estos grupos de trabajo responderán a las siguientes cuestiones: *¿En qué tenemos que ponernos de acuerdo alcanzar esa Visión?* , *¿Qué compromisos debemos asumir para alcanzar esa Visión?* , *¿Qué necesitamos aprender, que capacidades necesitamos construir para alcanzar esta visión?*



www.incades.org

INCADDES

Instituto de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Sostenible



Segundo Momento. Negociación de la Visión: La articulación sistémica para alcanzarla.

Como fuera dicho, cuando damos mayor énfasis en la visión la organización (EM=Estado mental de la organización) y la consideramos como guía o referente del Desarrollo Organizacional, esto producirá cambios en la Estructura Organizacional (EO) y en los Procesos de realización de las Tareas (PT).

Pero esas tareas y procesos no pueden ser asumidas individualmente en sistema organizacional. Se requiere establecer una cultura de articulación para alcanzar la Visión. Para ello se construye participativamente la **MATRIZ DE EXPECTATIVAS**, la cual permite a los participantes visualizar- como un sistema organizacional- tanto lo que esperan de otros participantes (Horizontal) como de sí mismos (diagonal), para lograr la visión y objetivos de la organización:

Matriz de expectativas de los participantes para alcanzar la visión

|  ESPERA DEL EL PARTICIPANTE | PARTICIPANTE "A" | PARTICIPANTE "B" | PARTICIPANTE "C" | PARTICIPANTE "D" |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PARTICIPANTE "A" | | | | |
| PARTICIPANTE "B" | | | | |
| PARTICIPANTE "C" | | | | |
| PARTICIPANTE "D" | | | | |



MATRIZ DE EXPECTATIVAS Y ROLES

| DIRECTIVOS Y VIGILANCIA | ZONAS KIMBIRI Y SANTA ROSA | ZONAS CANAYRE SIVIA PICHARI | ZONAS LOBO PALMAPAMPA VILLA VIRGEN | TÉCNICOS | ACOPADORES POS COSECHA CALIDAD | GERENCIA ADMINISTRACIÓN |
|---|--|---|--|--|--|---|
| <p>DIRECTIVOS Y VIGILANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>ZONAS KIMBIRI Y SANTA ROSA</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>ZONAS CANAYRE SIVIA PICHARI</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>ZONAS LOBO PALMAPAMPA VILLA VIRGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>TÉCNICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>ACOPADORES POS COSECHA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. | <p>GERENCIA ADMINISTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la visión y misión de la organización. Definir la estructura organizacional. Definir los procesos de trabajo. Definir los recursos humanos y materiales. Definir los indicadores de gestión. Definir los mecanismos de control y evaluación. |



Tercer Momento. Negociación de la Visión: Reflexión participativa

De lo que los demás esperan de nosotros (Vertical) y lo que esperamos de nosotros mismos (Diagonal):

¿Comprendemos las expectativas de los otros participantes?

¿Con qué expectativas estamos de acuerdo / no estamos de acuerdo?

¿La tarea o función que nos ha sido asignada en el MOF, es compatible con la imagen que tenemos de nosotros mismos (= casillas en diagonal) y con lo que los demás esperan de nosotros?

¿Qué es necesario e indispensable para cumplir nuestro propio rol?

¿Poseemos los recursos y métodos necesarios para satisfacer las expectativas que los demás tienen de nosotros y de las expectativas que tenemos de nosotros mismos?

De lo que esperamos de los demás (Horizontal)

¿Esperamos demasiado / demasiado poco de los demás?

¿Se corresponde la imagen que los otros tienen de sí mismos con lo que esperamos de ellos o lo que está escrito en el MOF?

¿Poseen los recursos y métodos necesarios para satisfacer las expectativas que tenemos de ellos?

¿Cuáles son los requisitos mínimos que exigimos para cumplir la tarea?





Cuarto Momento. Negociación de la Visión: Aporte para para lograr la visión.

Aclarados sus expectativas y probables roles para alcanzar la visión, los actores organizacionales, construyen la matriz de aportes o compromisos, como se indica en la siguiente Tabla:

MATRIZ DE APORTES O COMPROMISOS

| La PARTICIPANTE Aporta al PARTICIPAN ↓ | PARTICIPANTE "A" | PARTICIPANTE "B" | PARTICIPANTE "C" | PARTICIPANTE "D" |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PARTICIPANTE "A" | | | | |
| PARTICIPANTE "B" | | | | |
| PARTICIPANTE "C" | | | | |
| PARTICIPANTE "D" | | | | |



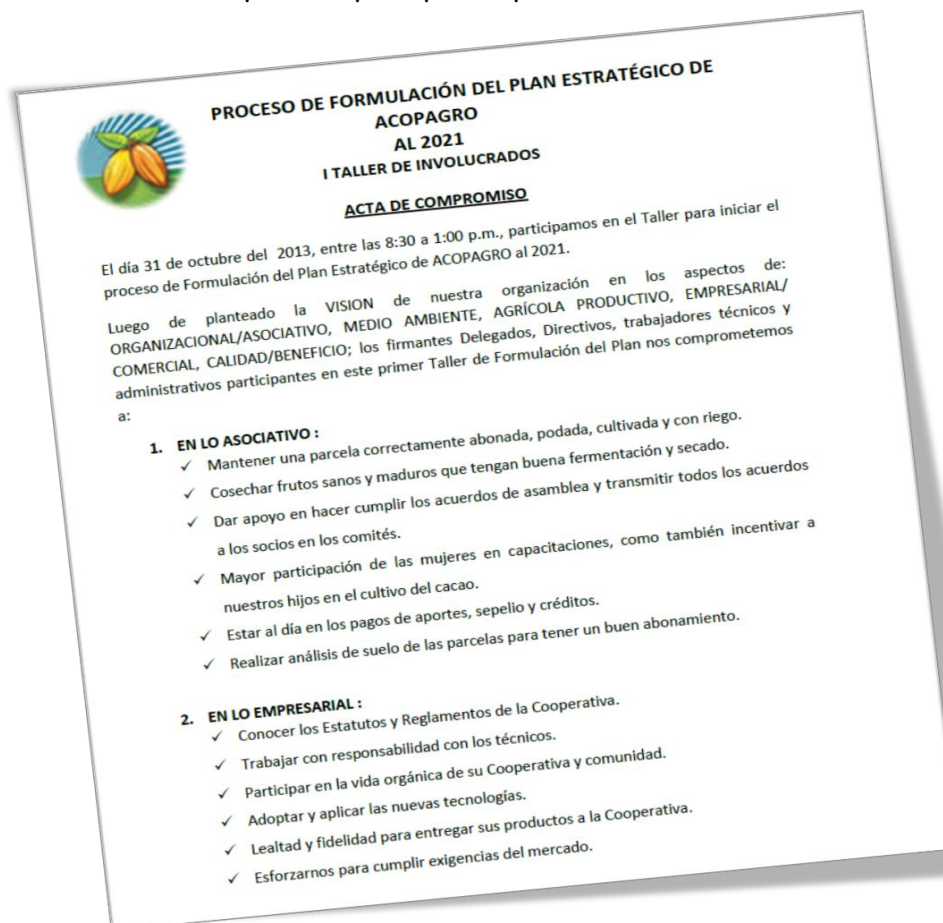
Es útil diferenciar entre tres categorías de aportes: a.- Aportes materiales: bienes, dinero, transporte, b.- Aportes de conocimientos: información, asesoramiento, formación, planificación, investigación y desarrollo , y 3.- Regulación y coordinación: leyes, normas, supervisión, concertación de la división del trabajo.



Quinto Momento. Negociación de la Visión: Formalización de los compromisos para lograr la visión.

La negociación de las expectativas y aportes es apropiada para poder manejar en la práctica el concepto difuso de **coordinación o articulación**. Así nacen los compromisos y las exigencias prácticas que se plantean los y las participante del taller, para llevar a cabo una acción coordinada, y así alcanzar la visión.

En consecuencia, con base en los resultados todo el trabajo en grupo, se elabora un **acta de compromiso**, el cual firmada por los y las participantes.



Finalmente, el presidente o el gerente de la organización, da lectura del acta para su aprobación.



HERRAMIENTA 04: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS QUE AFECTAN LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo con AMPUERO ⁽²⁸⁾. La fase más **inspiradora y energizante** del proceso de planeamiento estratégico está dada por la formulación de las definiciones fundamentales de su marco de referencia estratégico. Una de estas definiciones fundamentales es la Visión, la que bien formulada, tiene la capacidad de despertar las pasiones y sentimientos más profundos de las personas, y así asegurar la participación de las mismas en el proceso de construcción del futuro de la organización y en el desarrollo de una entidad de excelencia.

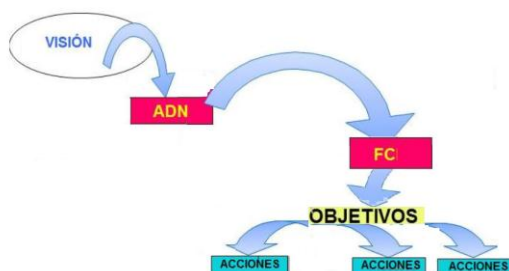
Una correcta Planeación Estratégica Empresarial pasa por hacer un análisis y valoración de la Visión, para que esta no quede en "letra muerta" sino que sea el referente para definir las estratégicas, objetivos, resultados y acciones para lograrla. Por lo tanto, luego de elaborada participativamente y negociada esta Visión, es necesario seleccionar los **factores críticos** que la afectan positiva o negativamente. La identificación de estos factores críticos permitirá luego los objetivos estratégicos.

Considerando lo dicho, desarrollaremos dos técnicas: 1.-Técnica de identificación de factores críticos, a partir de los ADN de la Visión, y 2.-La Técnica del Análisis Estructural, a partir de una lista de los factores que afectan a la Visión y que fueron identificados previamente.

METODOLOGÍA Y PASOS METODOLOGICOS

DE LA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS, A PARTIR DE LOS ADN DE LA VISIÓN

Una vez formulada una Visión, esta se constituye en el foco de referencia y debemos evitar sea *letra muerta*, identificando sus elementos vitales (sus "ADN"). Con base en estos ADN se identifican sus factores críticos (FCE) mediante las preguntas: Que hacer?, que tener?. Estos FCE posteriormente se convertirán en objetivos estratégicos para un plan de desarrollo organizacional. El siguiente modelo ilustra lo dicho:



28 Luis A. Ampuero Ramos. CON LOS PIES EN LA TIERRA Y LA MIRADA EN LAS ESTRELLAS. Bases conceptuales, instrumentos metodológicos y experiencias de planeamiento estratégico en organizaciones del sector agrícola latinoamericano. IICA. 1996.

Así, los objetivos Estratégicos son aquellos que están directamente relacionados un factor crítico de éxito.

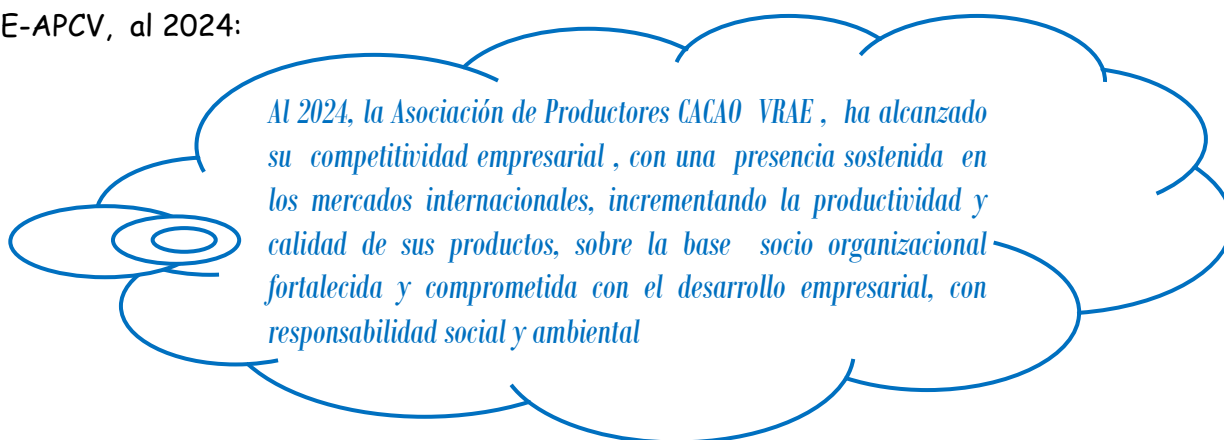
El Taller se lleva a cabo en dos momentos:



Primer Momento. Identificación de los elementos vitales de la Visión- ADN, y los factores críticos de éxito.

La Visión se constituye en el foco de referencia. Por lo tanto, para que la Visión NO SEA LETRA MUERTA, debemos identificar, para luego negociar sus elementos vitales (sus componentes, sus "ADN")

Por ejemplo, tomando como referencia la Visión de la Asociación de Productores de Cacao VRAE-APCV, al 2024:



Los y las participantes del taller responderán a las siguientes preguntas guía:

¿CUÁLES SON LOS ADN IDENTIFICADOS? (como ejemplo, se muestran algunas respuestas)

| |
|--|
| <i>competitividad empresarial del socio</i> |
| <i>base socio organizacional fortalecida</i> |
| <i>desarrollo empresarial</i> |
| <i>responsabilidad social</i> |
| <i>responsabilidad y ambiental</i> |

Enseguida, considerando esos ADN identificados, los y las participantes del taller responderán a las siguientes preguntas guía:

¿CUÁLES SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, EN CADA ADN IDENTIFICADO?

| ADN | ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO? ¿Qué hacer?, ¿Qué tener? |
|---------------------------------------|---|
| competitividad empresarial del socio | |
| | |
| base socio organizacional fortalecida | |
| | |
| desarrollo empresarial | |
| | |

DE LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL.

MOJICA SATOQUE y GIL BOLIVAR ⁽²⁹⁾, indican que, el Análisis Estructural es el resultado de los avances alcanzados por el estructural-funcionalismo y el pensamiento complejo. En el estructuralismo un elemento aislado no tiene ningún sentido porque las partes guardan entre si relaciones en cadena que hacen imposible conocer una, sin conocer las otras y sin conocer el todo. ⁽³⁰⁾. Este pensamiento, que se consolida por Claude Levi Staruss, observa la realidad como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia.

Como explicamos en el acápite 1.2 del capítulo 1, un Sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí. **La estructura del sistema**, es decir, la red de relaciones entre sus elementos, es esencial para comprender su evolución, puesto que esa estructura conserva cierta permanencia. Por ello, el **objetivo del análisis estructural** es precisamente **poner de relieve la "estructura" de las relaciones entre los elementos (las variables o factores)**, que caracterizan el sistema organizacional que se está estudiado.

Concretamente, el **Análisis Estructural** ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los elementos (factores) del sistema organizacional. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar los factores críticos o variables esenciales.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida, que se generan en un taller de involucrados.. El principal mérito de este método consiste en la ayuda que presta a un grupo de especialistas o conocedores del sistema organizacional en estudio, para plantearse buenas preguntas y construir su reflexión colectiva sobre la situación de la organización. Además, el análisis estructural busca: a. obtener una representación tan completa como sea posible del sistema bajo estudio, y, b. reducir la complejidad sistémica de las variables principales.

²⁹ MOJICA SATOQUE J. F. GIL BOLIVAR F.A., Análisis Estructural. El Primer paso de un arquitecto de futuro. En . Prospectiva Estratégica. UNAD 2001.

³⁰ MORIN, E. Introducción al pensamiento complejo. Cedisa. Barcelona 1994.

El análisis estructural permite describir un sistema utilizando una matriz con la cual se interconectan todos los componentes del sistema. Este método permite analizar las relaciones que se presentan en el sistema e identificar las principales variables.

En la aplicación práctica, el método de análisis estructural lo realiza un grupo de trabajo interno al sistema que se estudia; sin embargo, ello no excluye la incorporación de opiniones y aportes provenientes del exterior. El análisis estructural permite describir un sistema utilizando una matriz con la cual se interconectan todos los componentes del sistema.

El objetivo del Análisis Estructural es poner en relieve la "estructura" de las relaciones entre los factores que caracterizan al sistema que se viene analizando. Es decir buscaremos: 1.-Lograr una representación exhaustiva del sistema estudiado que permita, 2.-Con base en lo anterior, reducir la complejidad del sistema en sus variables o factores claves.

Con un grupo selecto, trataremos de apreciar, en forma participativa, cuáles son realmente los FACTORES a considerar, y cómo están interrelacionados, para luego hacer una selección de factores claves. Esto será la base para posteriormente completar el diagnóstico (el ¿qué ocurre?) con revisión de documentación y otras fuentes.

El Taller se lleva a cabo en tres momentos:

Primer Momento: Identificación de factores que influyen positiva y negativamente en la visión

Se trata de identificar de los factores que influyen negativa o positivamente sobre el logro de la Visión.

En consecuencia, los participantes, agrupados en tres Grupos de trabajo identifican los factores internos y externos, que influyen positiva o negativamente sobre estos objetivos estratégicos, conforme el siguiente esquema:

| | |
|--|---|
| <p>FACTORES INTERNOS FAVORABLES FORTALEZAS</p> <p>1 <input type="text"/></p> <p>2 <input type="text"/></p> <p>3 <input type="text"/></p> <p>4 <input type="text"/></p> <p>5 <input type="text"/></p> <p>6 <input type="text"/></p> | <p>FACTORES EXTERNOS FAVORABLES OPORTUNIDADES</p> <p>1 <input type="text"/></p> <p>2 <input type="text"/></p> <p>3 <input type="text"/></p> <p>4 <input type="text"/></p> <p>5 <input type="text"/></p> <p>6 <input type="text"/></p> |
| <p>DEBILIDADES FACTORES INTERNOS QUE LIMITAN</p> <p>1 <input type="text"/></p> <p>2 <input type="text"/></p> <p>3 <input type="text"/></p> | <p>AMENAZAS FACTORES EXTERNOS LIMITANTES</p> <p>1 <input type="text"/></p> <p>2 <input type="text"/></p> <p>3 <input type="text"/></p> <p>4 <input type="text"/></p> |

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores involucrados y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" o expertos externos.



Segundo momento. Descripción de los Factores

Es indispensable describir suficientemente los factores identificados antes de proceder a la **identificación de sus relaciones**. Esta descripción permite "guardar en la memoria" todo lo que está implícito en la definición de un factor. Sin la creación de un lenguaje común entre los actores sobre la base de la descripción de los factores, la reflexión y la identificación de las relaciones serían imposibles o no tendrían ningún sentido.

Además de establecer como mínimo una definición precisa para cada uno de los Factores, es conveniente trazar sus evoluciones históricas, caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras. El siguiente modelo de ficha puede ser útil para la describir un factor, antes de llevarla al taller:

| |
|---|
| Número del FACTOR CLAVE: 2 |
| Título de la FACTOR CLAVE: Certificación |
| Título corto: Certificación |
| Dominio: Calidad del Cacao. |
| Indicador : |
| Tipo de FACTOR CLAVE: |
| Descripción detallada: |
| Dinámica de FACTOR CLAVE: |
| Situación actual: |
| Tendencias fuertes: |
| Referencias: |

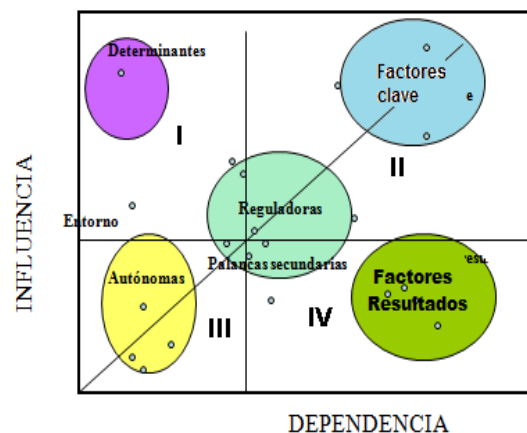
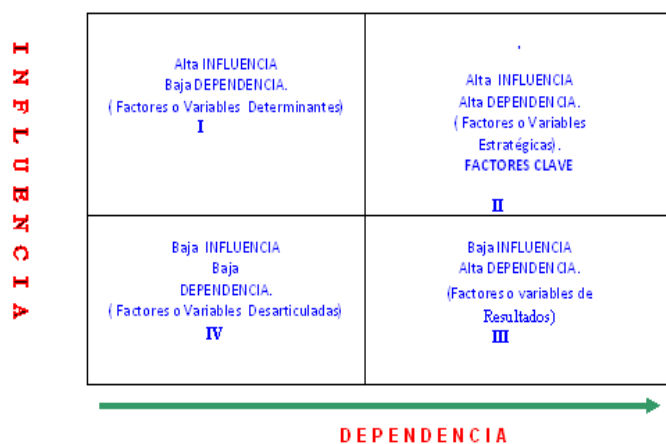


| ANÁLISIS ESTRUCTURAL EMPRESARIAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|
| FACTOR | DESCRIPCION | FACTORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL INFLUENCIA |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | |
| 1 | CAPACIDAD GERENCIAL Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR | | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 | 40 |
| 2 | FORTALECIMIENTO DE CAPITAL HUMANO | 3 | | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| 3 | ALIANZAS ESTRATÉGICAS | 1 | 2 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 |
| 4 | SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN | 3 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 49 |
| 5 | CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO | 1 | 1 | 3 | 1 | | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 41 |
| 6 | TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 |
| 7 | NUEVOS MERCADOS | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 |
| 8 | PRECIOS | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 |
| 9 | POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 18 |
| 10 | CLIMA SOCIAL | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 30 |
| 11 | CERTIFICACIÓN ORGÁNICA | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 44 |
| 12 | CACAO DE CALIDAD | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 43 |
| 13 | CENTROS DE ACOPIO | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 3 | 32 |
| 14 | MEDIO DE TRANSPORTE | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 35 |
| 15 | VÍAS DE COMUNICACIÓN | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | | 0 | 3 | 2 | 2 | 39 |
| 16 | LIDERAZGO EN LA REGIÓN | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | | 3 | 3 | 3 | 46 |
| 17 | ACCESO A MERCADOS | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | 1 | 3 | 45 |
| 18 | COMPETENCIA DESLEAL | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | | 2 | 29 |
| 19 | ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA CALIDAD | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | | 48 |
| TOTAL DEPENDENCIA | | 38 | 44 | 42 | 46 | 38 | 41 | 42 | 40 | 23 | 25 | 47 | 48 | 46 | 30 | 23 | 41 | 45 | 38 | 49 | 746 |

ESCALA DE INFLUENCIA: 3: Alta 2: Media 1: Poca 0: No hay influencia

Observando la Matriz debemos saber que: la INFLUENCIA es el grado en que un FACTOR influye sobre los demás factores. (Suma horizontal o suma activa de cada factor en la Matriz) y la DEPENDENCIA es el grado en que un FACTOR es influenciado por los demás factores. (Suma vertical o suma Pasiva).

Los factores más influyentes y los más dependientes son aquellos cuya evolución condicionan más al sistema, los factores más dependientes son las más sensibles a la evolución del sistema. Como vemos, cada factor lleva aparejado un indicador de influencia y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de factores o variables puede, por lo tanto, ubicarse o situarse en un PLANO DE INFLUENCIA-DEPENDENCIA o PLANO CARTESIANO. Luego que el grupo de trabajo ha completado la Matriz de Influencia-Dependencia, el conjunto de los factores es ubicado en un PLANO DE INFLUENCIA -DEPENDENCIA, llamado también PLANO CARTESIANO, como se ilustra en las siguientes figuras:



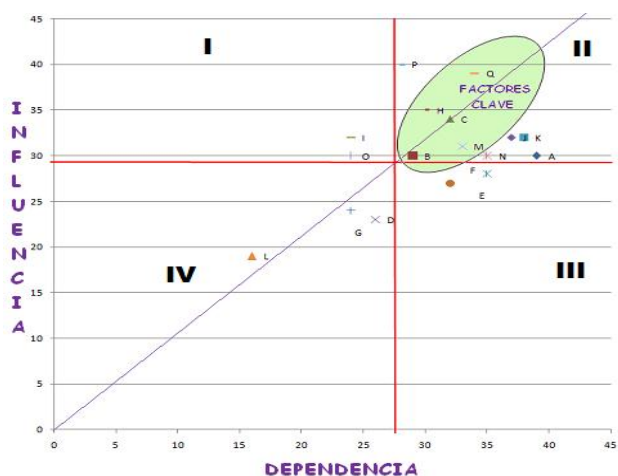
INTERPRETACIÓN DEL PLANO CARTESIANO:

VALORES MÁS ALTOS DE INFLUENCIA Y BAJO DE DEPENDENCIA (I)

Factores que tienen valores más altos de Influencia y baja Dependencia Ejercen una fuerte influencia sobre las demás Factores del sistema; pero que casi no se ven afectados por éstos. Estos FACTORES se ubican en el Cuadrante I del Plano Cartesiano o sea en la Zona I- de Poder. A estos Factores se les llaman también Factores Determinantes.

VALORES MÁS ALTOS DE INFLUENCIA Y ALTOS DE DEPENDENCIA (II)

Factores que tienen valores más altos de Influencia y Altos de Dependencia: Ejercen una fuerte influencia sobre los demás Factores del sistema; pero que se ven afectadas por éstos. Estos Factores se ubican en el Cuadrante II del Plano Cartesiano o sea en la Zona II- de Conflicto. A estos Factores se les llaman también Factores Estratégicos o **FACTORES CLAVE**.



| DESCRIPCION | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | TOTAL INFLUENCIA |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|
| 1. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 2. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 3. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 4. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 5. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 6. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 7. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 8. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 9. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 10. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 11. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 12. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 13. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 14. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 15. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 16. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 17. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 18. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 19. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 20. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 21. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 22. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 23. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 24. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 25. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 26. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 27. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 28. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 29. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 30. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 31. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 32. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 33. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 34. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 35. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 36. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 37. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 38. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 39. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 40. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 41. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 42. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 43. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 44. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 45. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 46. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 47. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 48. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 49. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 50. METODOLOGIA PERSONALIZADA EN ATENCION DE VIGILANCIA Y MONITORIA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| TOTAL DEPENDENCIA | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

De los factores ubicados en el Cuadrante II, se seleccionan 4 o 5 , que son los más influyentes y dependientes, siguiendo la diagonal.

VALORES MÁS BAJOS DE INFLUENCIA Y ALTOS DE DEPENDENCIA (III)

Factores que tienen valores más Bajos de Influencia y Alta Dependencia: Ejercen una escasa influencia sobre los demás Factores del sistema; pero se ven altamente afectados por éstos. Estos Factores se ubican en el Cuadrante III del Plano Cartesiano o sea en la Zona-III de Salida.

VALORES MÁS BAJOS DE INFLUENCIA Y BAJOS DE DEPENDENCIA (IV).

Factores que tienen valores más Bajos de Influencia y Baja Dependencia: Ejercen una escasa influencia sobre los demás FACTORES del sistema; y escasamente se ven afectadas por éstos. Estos Factores se ubican en el Cuadrante IV del Plano Cartesiano. A estos Factores se les llaman también Factores Desarticulados.

Caso OLPEsa : Como ejemplo de un ejercicio sobre Análisis Estructural, presentamos el caso de la empresa Oleaginosas del Perú-OLPEsa:

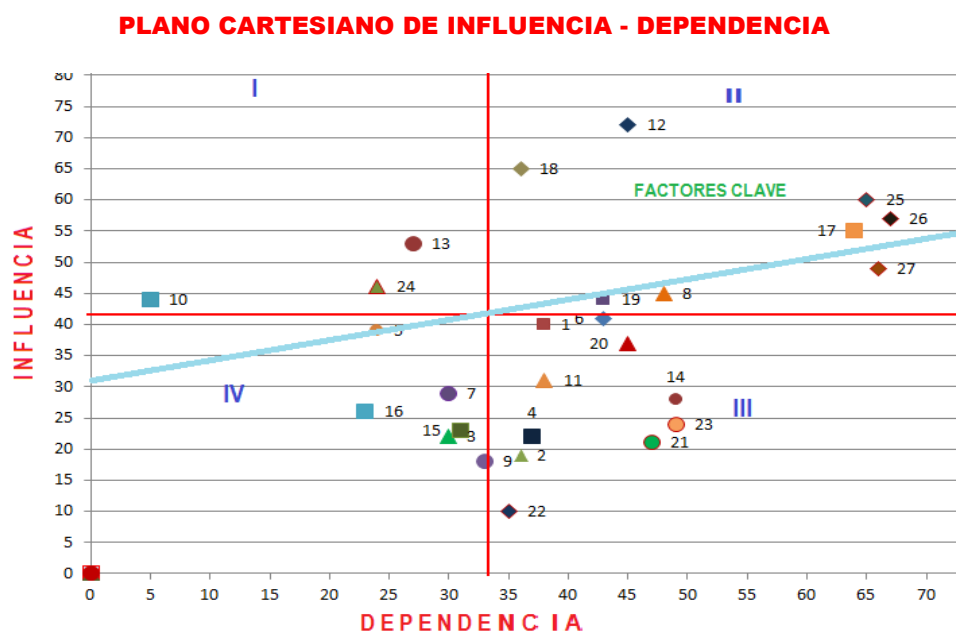
Con los resultados del diagnóstico realizado en el primer taller de involucrados y de las encuestas, se llevó a cabo el Taller de Análisis Estructural, con el equipo Técnico, con el objeto visualizar las principales variables o factores críticos esenciales para explicar la evolución futura de la empresa. Los 27 factores identificados en las encuestas y taller, realizados previamente en noviembre y diciembre 2013, fueron sometidos a análisis estructural. Los resultados fueron:

MATRIZ DE ANALISIS ESTRUCTURAL OLPEsa 2014

| DESCRIPCION | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 | F11 | F12 | F13 | F14 | F15 | F16 | F17 | F18 | F19 | F20 | F21 | F22 | F23 | F24 | F25 | F26 | F27 | TOTAL INFLUENCIA |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|
| F1.TECNIFICACION DE PLANTACIONES | | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 40 |
| F2.TRANSPORTE RFF | 2 | | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 19 |
| F3.INFRAESTRUCT. Y MANTENIMIENTO DE VIAS, CARRETERAS INTERNAS | 0 | 3 | | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| F4.POST COSECHA Y ACOPIO EN CAMPO | 3 | 3 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| F5.PRODUCTIVIDAD DE PLANTACIONES | 0 | 3 | 3 | 3 | | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| F6.AMPLIACION DE AREAS DE CULTIVO | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 41 |
| F7.CREDITO | 3 | 1 | 0 | 2 | 3 | 3 | | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 29 |
| F8.CAPACIDAD DE MODERNIDAD DE PLANTA EXTRACTORA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 45 |
| F9.CALIDAD DEL PRODUCTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 18 |
| F10.MODELO ORGANIZACIONAL DE OLPEsa | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 44 |
| F11.NUCLEO, UNA PLANTACION PROPIA DE OLPEsa | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| F12.COMUNICACION | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 72 |
| F13.RELACIONES INTERPERSONALES | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 53 |
| F14.GESTION DE RRHH | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 49 |
| F15.ASOCIATIVIDAD INTER EMPRESARIAL | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 31 |
| F16.ASOCIATIVIDAD EN EL CAMPO AGRICOLA | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 26 |
| F17.COMPETENCIA | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| F18.DESARROLLO DE CAPACIDADES | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 65 |
| F19.MERCADO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 44 |
| F20.GESTION EMPRESARIAL- COMERCIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| F21.PROCESOS ADMINISTRATIVOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| F22.COSTOS DE PRODUCCION | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 10 |
| F23.MERCADO Y GESTION FINANCIERA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 2 | 2 | 2 | 24 |
| F24.APOYO ESTATAL | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 46 |
| F25.MANEJO AMBIENTAL | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 60 |
| F26.CERTIFICACION RSPO | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | 3 | 57 |
| F27.CONSUMO DE RRNN | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | | 3 | 49 |
| TOTAL DEPENDENCIA | 38 | 36 | 30 | 37 | 24 | 43 | 30 | 48 | 33 | 5 | 38 | 45 | 27 | 28 | 23 | 23 | 64 | 36 | 43 | 45 | 47 | 35 | 49 | 24 | 65 | 67 | 66 | 1049 |



Los resultados de este análisis estructural también se pueden visualizar en el siguiente Plano Cartesiano de Influencia -Dependencia, que tiene cuatro cuadrantes (I, II, III, IV):



Fuente: Equipo Técnico de OLPEESA-Talleres de análisis estructural. Enero 2014

Estos resultados muestran que OLPEESA, como empresa, debe mirar con más atención y con enfoque estratégico, los factores críticos de competitividad ubicados en el Cuadrante II, los cuales pueden ser agrupados en 5 componentes de su cadena de valor:

| COMPONENTE | FACTORES CRÍTICOS |
|---------------------|--|
| 1. AGRICOLA | <ul style="list-style-type: none"> Ampliación de áreas de cultivo |
| 2. INDUSTRIAL | <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de modernidad de planta extractora |
| 3. ORGANIZACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación-Relaciones interpersonales Desarrollo de capacidades |
| 4. COMERCIALIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> Mercado Competencia |
| 5. MEDIO AMBIENTE | <ul style="list-style-type: none"> Manejo ambiental, Certificación RSPO, Consumo de RRNN |

HERRAMIENTA 05: GESTION DE CADENA DE VALOR O SISTEMA DE ARTICULACIÓN INTER INSTITUCIONAL

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

La formación y el desarrollo de redes de empresas viene ganando relevancia para la economía de países industrializados y también para países emergentes; la noción central es de que competir en mercado globalizados exige cooperación interorganizacional.

Los arreglos de cooperación se producen tanto entre empresas, cuya actividad es complementar la interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor. En otras palabras, empresas que están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costos.

METODOLOGÍA

CONSIDERACIONES PREVIAS

Para diseñar e implementar un Modelo No Tradicional de Asociatividad, desde el enfoque de la cadena de valor de una empresa privada, se realiza un Taller a fin de responder a la pregunta : ¿Cómo construir un arreglo de cooperación para solucionar un problema crítico en la cadena de valor de la empresa X?

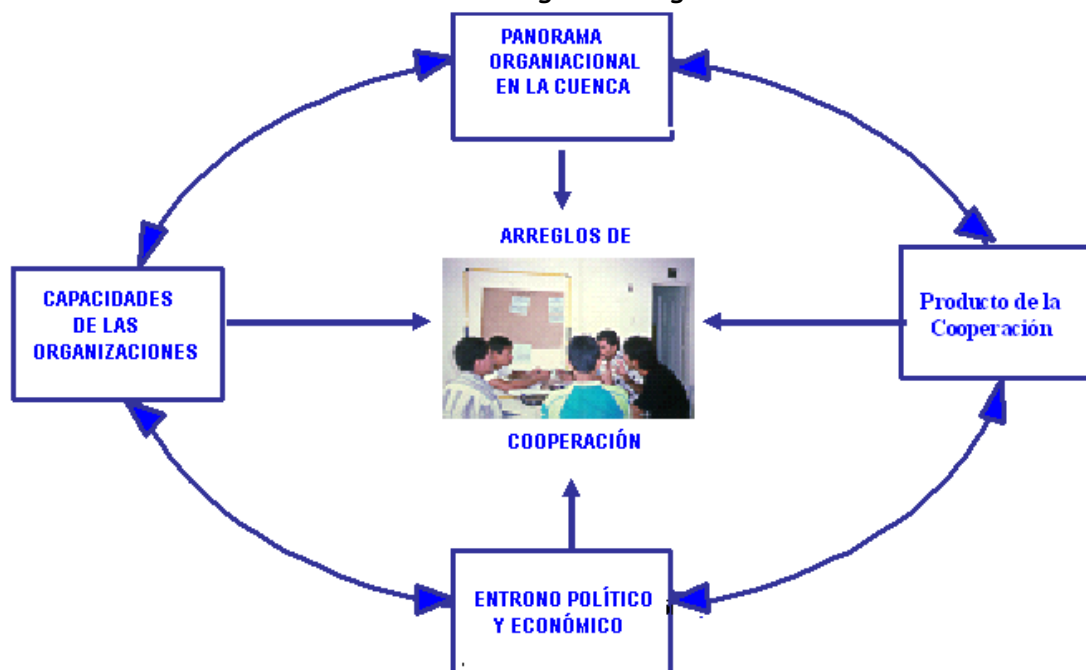
En el enfoque de cadena de valor, se trabaja desde la demanda antes que de la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación de los actores involucrados. Es la empresa interesada la que debe identificar cuáles son esas necesidades y los factores críticos a resolver.

Es decir, se construye o mejora una Cadena de Valor, o arreglo de cooperación inter organizacional, a partir de la convocatoria de la empresa que tiene el interés de mejorar su propia cadena de valor.

No se trata, en este caso, de una reunión de los actores de una cadena productiva, para eso existen las Mesas de Concertación tal o cual cadena productiva. Se trata de realizar un Taller para abordar y solucionar algún factor crítico problemático de la cadena de valor de la empresa. Por lo tanto, participan los actores involucrados en este factor crítico identificado por la empresa convocante.

PASO 1

Visualizando el Modelo Básico de Cooperación Inter organizacional, el facilitador explica a los participantes que se logrará buenos resultados cuando de partida nos planteamos las preguntas: ¿Cuáles son los Productos de la Cooperación?, ¿Cómo es el Entorno Político y Económico?, ¿Cómo es el Panorama Organizacional? , ¿Cuáles son las Capacidades de las Organizaciones?. Tal como ilustramos en la siguiente figura:



PASO 2.

Los participantes definen claramente el Producto de la cooperación:

Este es el referente que motiva y guía la intervención de cada empresa participante en la red. El arreglo o acuerdo de asociatividad que se está buscando depende de las cualidades del producto que queremos lograr, por ejemplo la empresa busca el mejoramiento de la calidad del producto final, o la implementación de un nuevo sistema de exportación, etc.

No existe un modelo uniforme para el arreglo de cooperación adecuado en el país X, en el sector Y para el producto final Z, depende de la Visión Global de los que constituyen la Cadena de Valor que se está construyendo, a partir de la convocatoria de la empresa que tiene el interés de mejorar su cadena de valor.

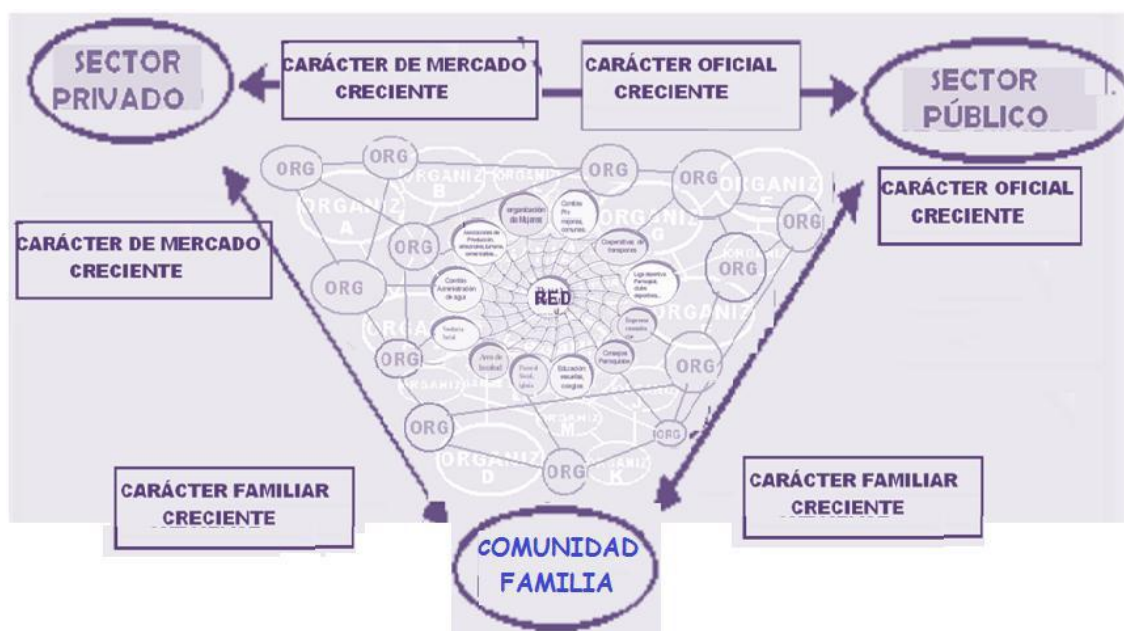
Los participantes discuten sobre el Entorno político y económico:

El marco legislativo y las limitaciones de administraciones burocráticas centralizadas que favorecen o impiden la cooperación, la formación de arreglos alternativos y el desarrollo de soluciones locales apropiadas. Asimismo, la economía de escala y el grado de descentralización que presentan un marco favorable para asociaciones con pequeñas y grandes empresas, para mercados locales o externos y el compromiso local entre el sector público y privado.

PASO 3

Los participantes elaboran un Panorama Organizacional, en función al producto de la cooperación que han definido:

Visto de cerca, encontramos en cada lugar o territorio, un tapiz de grupos y organizaciones empresariales e instituciones entrettejidos que, a su vez, forman parte de un paisaje organizacional más amplio de instituciones, desde lo local hasta lo regional y nacional, y, tratándose de exportaciones, hasta lo internacional.



Según sus intereses, normas, mandatos, competencias, esas organizaciones se deben complementar y entrar en un sistemas de co-producción (Cadena de valor de la empresa).

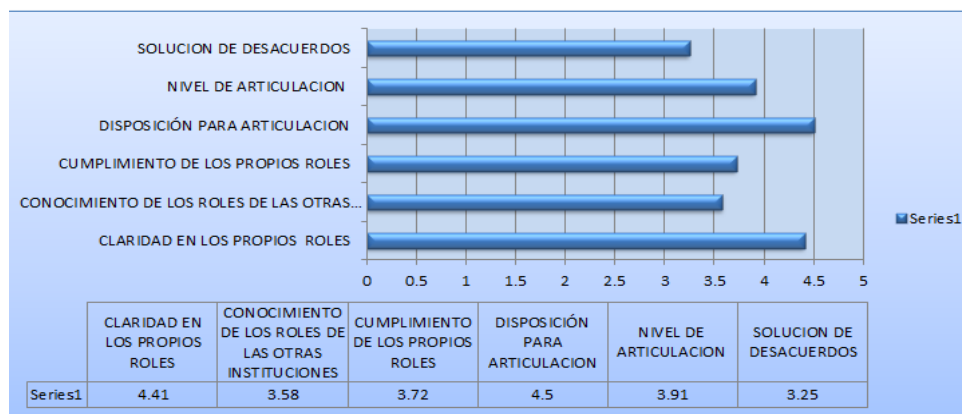
Al mirar este entramado o red que constituye el panorama organizacional, surgen dos preguntas elementales: ¿Qué tareas realizan o pueden asumir cada una de las organizaciones? , y ¿cómo pueden cooperar eficientemente esas organizaciones?.

PASO 4.

Los participantes socializan el nivel de sus capacidades organizacionales:

Se refiere al desempeño mínimo que se requiere de cada organización para contribuir al arreglo, completando las propias capacidades, siempre limitadas, con las de otras organizaciones en vista del objeto o producto de la cooperación (p.e. Calidad).

En consecuencia, los (as) representantes de las organizaciones participantes realizan una autoevaluación de sus competencias institucionales, socializando entre ellos sus fortalezas y debilidades, así como su disposición para un trabajo articulado, respondiendo a las preguntas: ¿Tenemos claro nuestros roles y competencias organizacionales?; ¿En qué medida conocemos los roles y competencias de las otras organizaciones?; En qué medida nuestra organización está cumpliendo con sus competencias y roles? ¿En que medida nuestra institución realiza acciones de coordinación y articulación, con otras instituciones participantes de la Red?; ¿En qué medida solucionamos rápidamente nuestros desacuerdos, con otras organizaciones?, y ¿Estamos dispuestos a trabajar más articuladamente?



Por ejemplo, en un Taller realizado con la Asociación de Productores de Cacao de Lalaquiz .Piura, para medir el grado de articulación o de asociatividad , con la EMPRESA MAKAO dedicada a la transformación y comercialización de pasta de cacao. Aplicamos el siguiente cuestionario en tres grupos de trabajo:

| ¿CÓMO ESTA LA ARTICULACIÓN DE NUESTRAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES DE LA CADENA DE VALOR? | | | | | | |
|---|---|------------------|------|---------|------|----------|
| NOMBRE DE LA CADENA DE VALOR : | | CALIFICACIÓN (*) | | | | |
| ASPECTOS | | MUY POCO | POCO | REGULAR | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Objetivos | ¿Las instituciones participantes en la cadena de valor, se reúnen periódicamente para fijar objetivos y acuerdos conjuntos de cooperación interinstitucional ? | | | X | | |
| 2. Acuerdos | ¿Las acciones acordadas se cumplen, según los deberes y expectativas de las instituciones participantes de la cadena de valor? | | | | X | |
| 3. Confianza | ¿Cuál es el nivel de confianza entre las instituciones involucradas y participantes de la cadena de valor? | | | | X | |
| 4. Ventajas | ¿Nuestra Institución obtiene ventajas de la articulación o cooperación inter-organizacional, en la cadena de valor? | | | X | | |
| 5. Evaluación de los acuerdos | ¿Las instituciones involucradas se reúnen periódicamente y evalúan las acciones acordadas para trabajar en conjunto, en la cadena de valor? | | | X | | |
| 6. Comunicación | ¿Las instituciones involucradas y participantes de la cadena de valor tienen disposición y medios de comunicación adecuados? | | | X | | |
| 7. Conflictos | ¿Los representantes de las instituciones involucradas o participantes de la cadena de valor actúan inmediata y directamente para solucionar los desacuerdos o conflictos, que se presentan? | | | X | | |
| 8. Sostenibilidad | Así como está la situación ahora: ¿será sostenible el grado de articulación y cooperación entre las instituciones involucradas o participantes de la cadena de valor? | | | X | | |

(*) Califique , marcando una X, en el espacio de calificación que usted considere (MUY POCO-POCO-REGULAR -ALTO- MUY ALTO)



PASO 5 Los participantes socializan los conocimiento de sus roles organizacionales:

En un Sistema de Articulación (cadena de valor), los roles se definen como una especie de "amalgamiento" entre: 1.-La biografía o experiencia organizacional de las instituciones

participantes, 2.- Sus conocimientos y capacidades organizacionales, y 3.- Las expectativas negociadas entre esas instituciones.

Por lo tanto, es necesario articular los roles institucionales, planteando las siguientes preguntas guía:

¿Qué esperan las otras organizaciones de la nuestra?,

¿Qué espera nuestra organización de las demás?,

¿Qué esperamos de nuestra propia organización?

En respuesta a estas interrogantes, los participantes manifiestan abierta y francamente las expectativas sobre su propio desempeño y del desempeño esperado de las otras organizaciones, para llevar a cabo un trabajo articulado. Estas respuestas se visualizan en una Matriz de Articulación ó Expectativas organizacionales, tal como explicamos en la Herramienta 03.:



Luego, cada organización responde a las siguientes cuestiones surgidas a partir del análisis conjunto de esta Matriz: ¿Comprendemos las expectativas de las otras instituciones?, ¿Con qué expectativas estamos de acuerdo / no estamos de acuerdo, considerando nuestros roles y competencias?, ¿La tarea o papel que nos ha sido asignado es compatible con la imagen que tenemos de nosotros mismos?, ¿Qué es necesario e indispensable para cumplir nuestro propio rol?, ¿Qué debemos hacer, en concreto, frente a las expectativas de los otros, para desarrollar un trabajo inter empresarial articulado?

En seguida los participantes se comprometen en iniciar acciones conjuntas y brindar sus aportes institucionales concretos, para una cooperación inter empresarial. Para ello construyen una Matriz de Aportes, en función de sus capacidades y roles organizacionales, tal como explicamos en la Herramienta 03

HERRAMIENTA 06: CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE ARTICULACIÓN INTER E INTRA ORGANIZACIONAL

EL MÉTODO

Para obtener un panorama general de cómo los participantes perciben las causas de la deficiente articulación inter e intra organizacional el facilitador plantea la pregunta:

"¿Con cuales de los siguientes aspectos se relacionan más los problemas de coordinación y cooperación de los actores involucrados en el sistema inter organizacional (cadena de valor): 1.- Aspectos de relaciones inter organizacionales, 2.-Aspectos estructurales de las organizaciones involucradas, y 3.-Aspectos Técnico-Temáticos ?

PASO 1

Se forman grupos de trabajo. Cada grupo visualiza su precepción, marcado sus puntos, según la siguiente pregunta y esquema:

¿Con cuáles de los siguientes aspectos están más relacionados los problemas de articulación intra institucional?



PASO 2

Luego, cada grupo visualiza su precepción, marcado sus puntos, según la siguiente pregunta y esquema:

¿Con cuáles de los siguientes aspectos están más relacionados los problemas de articulación inter institucional?



| En los aspectos estructurales organizacionales | En los aspectos de relaciones interpersonales | En los aspectos técnico temáticos |
|---|---|---|
| Falta fortalecer alianzas dentro de las Instituciones. | Debilidades en las relaciones personales como equipo. | Diferentes enfoques y metodologías. |
| Insensibilidad en la participación de reuniones multisectoriales. | Protagonismo de algunos ("figuretismo"). | Falta mayor incidencia en temática de la VFS en los gestores y municipalidad. |
| Cumplimiento de las tareas. | Falta más acercamiento. | Falta más Actualización y capacitación |



PASO 3

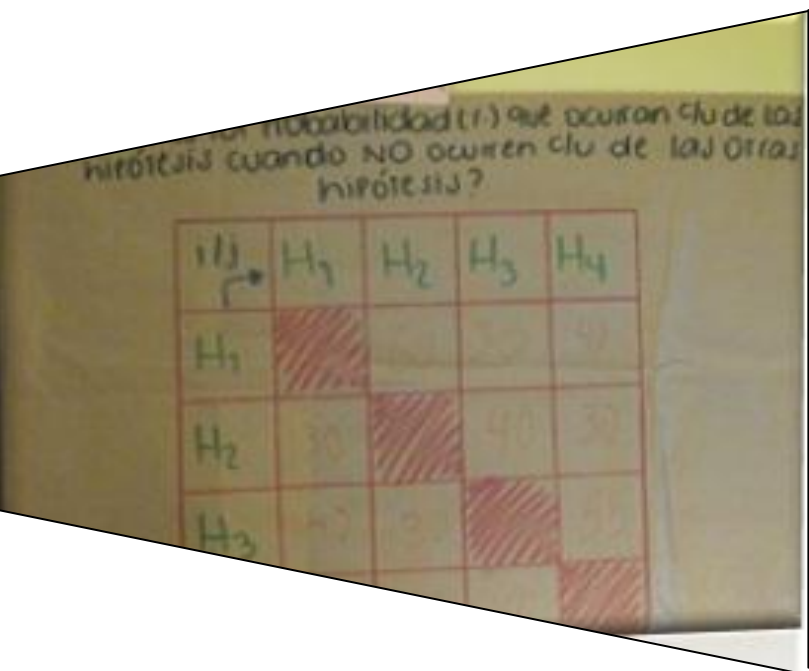
Finalmente, los participantes responden a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las propuestas para resolverlos?

| En los aspectos estructurales organizacionales | En los aspectos de relaciones interpersonales | En los aspectos técnico temáticos |
|--|---|-----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |





2.2. HERRAMIENTAS SISTÉMICAS, PARA EL PLANEAMIENTO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL (PPEO)



HERRAMIENTAS SISTÉMICAS, PARA EL PLANEAMIENTO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL (PPEO).

FUNDAMENTOS METODOLOGICOS

El proceso de planeamiento es un conjunto de principios teóricos, procedimientos metodológicos y técnicas que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización social que demande un objetivo, que persigue un cambio situacional futuro. Para Michel Godet y colaboradores, en la prospectiva, el sueño fecunda la realidad, y el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro. Pero el futuro no está escrito sino que queda por hacer, es decir la prospectiva busca construirlo. En la prospectiva la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. A su vez la estrategia es esencialmente un arte que nos permite alcanzar propósitos y objetivos a través de diversas acciones

Frente al futuro, el ser humano tiene que elegir el adoptar entre cuatro actitudes: 1.el avestruz pasivo que sufre el cambio, 2.el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, 3.el asegurador pro-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, 4.el conspirador pro-activo trata de provocar los cambios deseados. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación.

La Prospectiva se alimenta de la complejidad y ve el futuro como proceso histórico. Puede usarse como herramienta efectiva en la formulación de un Plan Estratégico Empresarial, a través del ejercicio colectivo, las posibles evoluciones de la organización en un horizonte de tiempo determinado (por ejemplo al 2025, 2050), y en un entorno cambiante y lleno de incertidumbres. Es esencialmente participativa y busca conciliar las voluntades de los diversos actores que intervienen en el proceso, partiendo del análisis del escenario actual, para proyectar las tendencias posibles hacia un escenario deseado.

Como fuera indicado, para la prospectiva el futuro es un lugar que esta por hacerse. La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro como si se tratara de una cosa ya hecha, pero sí nos ayuda a construirlo. Dicho de otro modo, la prospectiva ve al futuro por hacer, por construir, porque los seres humanos no somos totalmente libres ni totalmente determinados. (31).

³¹ GABIÑA, Juanjo. El Futuro revisado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Edi.Alfaomega. España 1995

Cinco ideas clave de la prospectiva .

Para Michel Godet y colaboradores (³²), se debe intentar mantener el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva:

Primer idea clave: El mundo cambia pero los problemas permanecen

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación o cambio sin precedentes. Esta impresión es natural porque cada época es excepcional para cada uno de nosotros puesto que es el único tiempo que nosotros vivimos. Por ello la tendencia de sobreestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías. Tenemos la memoria corta y desconocemos lo que es el largo plazo y sus enseñanzas. La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen, porque conservamos, con el correr del tiempo, similitudes de comportamiento que nos conducen, colocados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible.

A todo ello es conveniente agregar que, los problemas no existen independientemente de las personas que los tienen. El que una persona perciba algo como problema y esté motivada para solucionarlo dependerá de la presión que el problema ejerza sobre ella. No todos los problemas se "hacen sentir", si los grupos destinatarios u otros involucrados no perciben como problema un problema "objetivo".

Segunda idea clave: Las variables o Factores Clave en el punto de bifurcación

En contraposición al pensamiento cartesiano, se puede decir que los acontecimientos y las innovaciones o cambios originan consecuencias, que afectan a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente una evolución. Esto es lo cotidiano de la prospectiva. Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios, estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-clave del análisis prospectivo.

Tercera idea clave. Un alto a la complicación de lo complejo

No es necesario que usemos herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad. Los grandes seres que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Pero no debemos confundir complicación con complejidad, ni simétricamente simplicidad con simplismo.

³² GODET, M. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. UNESCO. Paris 2009.

Cuarta idea clave. Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas

No habrá buenas respuestas cuando no establezcamos las preguntas correctas. El problema es el siguiente: ¿Cómo plantear las buenas preguntas?.

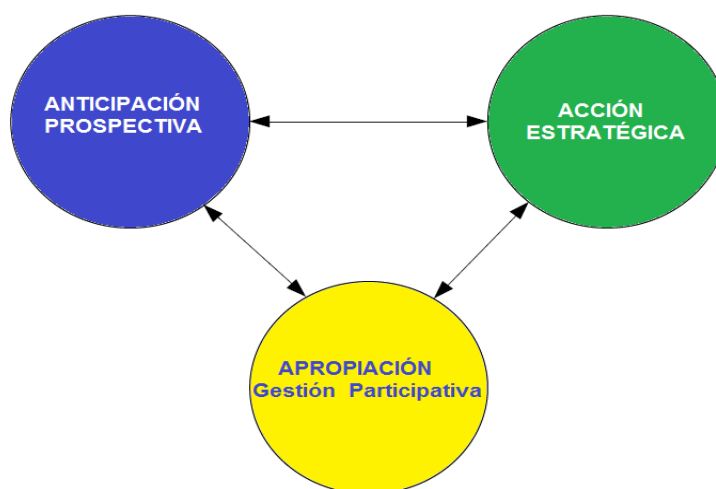
Quinta idea clave. De la anticipación a la acción a través de la apropiación

El éxito del plan prospectivo pasa a través de la apropiación y de la transparencia de la movilización colectiva.. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno, la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

METODOLOGÍA Y PASOS METODOLÓGICOS

Teniendo en cuenta el triángulo prospectivo, la aplicación de la Prospectiva se realiza mediante el *Modelo Prospectivo-Estratégico*, el cual tiene cuatro etapas: 1.-Estado del Presente ¿Qué ocurre?, 2.-Estado del Futuro ¿Qué puede ocurrir?, 3.-El futuro deseable ¿Qué puedo hacer?, y 4.-Arquitectura Estratégica ¿Qué voy a hacer?

EL TRIÁNGULO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA



| ETAPA | PREGUNTA GUIA | HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS |
|------------------------------|--|--|
| 1. -Estado del Presente | ¿Qué ocurre? | Análisis estructural |
| 2. -Estado del Futuro | ¿Qué puede ocurrir? ¿Para dónde puedo ir? | <i>Cuantitativas:</i> Delphi o Delfos. Sistema de Matriz Impacto cruzado. SMIC. <i>Cualitativas:</i> Ariole. Ejes de Shwartz. Análisis Morfológico |
| 3. -El futuro deseable | ¿Qué puedo hacer? | Lluvia de acciones-IGO |
| 4. -Arquitectura Estratégica | ¿Qué voy a hacer? | Árboles de pertinencia Árboles de decisiones. |

El siguiente Modelo Prospectivo Estratégico, ha sido empleado como ruta metodológica para la formulación del Plan Estratégico de APCV al 2024 (33)



 www.incades.org
INCADES
Instituto de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Sostenible

| ETAPA | PREGUNTA GUIA | HERRAMIENTAS |
|---|-----------------------------|---|
| 1. VISION Y ESTADO PRESENTE (DIAGNÓSTICO) | ¿Qué ocurre ahora? | <u>DIAGNÓSTICO:</u> -Tomar información de reuniones y eventos realizados y documentación de fuentes secundarias, e identificar factores. -PRIMER TALLER INVOLUCRADOS-Delegados ,funcionarios, agricultores socios de la 7 zonas y Directiva. Para construir y/o validar la visión e identificar factores favorables o limitantes. - Dos reuniones de trabajo con el equipo técnico, para el ANÁLISIS ESTRUCTURAL y selección de los factores claves, a partir del diagnóstico realizado. |
| 2. ESTADO DEL FUTURO | ¿Qué puede ocurrir al 2024? | <u>CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS:</u> - TALLER DE ESPECIALISTAS (Equipo técnico y experto(a)s): Formulación de hipótesis al 2024 y probabilidades de ocurrencia. -Dos reuniones de trabajo del equipo técnico para diseñar escenarios. |
| 3. EL FUTURO DESEADO ARQUITECTURA ESTRATÉGICA | ¿Qué hacer? | <u>PLAN DE ACCIÓN:</u> -Definición de objetivos, metas y acciones estratégicas. Lluvia de acciones-IGO: Dos sesiones de trabajo del Equipo Técnico. |

Como vemos hay íntima relación entre lo prospectivo ¿Qué puede ocurrir? y lo estratégico ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer? Esta es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica.

En la planificación tradicional, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, es a corto plazo y genera certezas, y por lo tanto el sistema es numerable, previsible, y no hay posibilidad de sorpresas no imaginables. Por el contrario, en el trabajo prospectivo, las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto, nos muestran la necesidad de la construcción de escenarios para esclarecer la elección de las opciones estratégicas. Según Hamel y Prahalad, citados por Michael GODET (³⁴), las empresas rezagadas se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro, pero las que ganan buscan innovación con cierto grado de *clarividencia*.

Para que la Prospectiva sea fecunda y ser portadora de futuro (¿Qué puede ocurrir?), debe dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación del proceso de planeación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía), es decir debe ser esencialmente participativa, porque todo proceso de anticipación los cambios debería englobar al mayor número de personas. Por ello, Michel Godet y colaboradores, manifiestan que las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas.

³⁴ GODET, M. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva Estratégica. 1998.

PASOS METODOLÓGICOS

Primer Momento.-Construcción de la visión e identificación de los factores que afectan la visión.

Se realiza el PRIMER TALLER INVOLUCRADOS, para construir y/o validar la visión e identificar factores favorables o limitantes.

Los participantes hacen un ejercicio reflexivo para llegar a formular un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que se imaginan en el futuro (al 2024). Con ello plantean, una propuesta de Visión, en la que están implícitos los anhelos, problemas, y potencialidades, respecto a lo que se quiere y puede lograr como empresa competitiva.

La pregunta guía es: **¿Cómo queremos ver a la empresa al año X (p.e.2024)?**

Por ejemplo, en el proceso participativo de planeamiento prospectivo estratégico de la Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, se ha planteado la siguiente visión:

Al 2024, la Asociación de Productores CACAO VRAE, ha alcanzado su competitividad empresarial, con una presencia sostenida en los mercados internacionales, incrementando la productividad y calidad de sus productos, sobre la base socio organizacional fortalecida y comprometida con el desarrollo empresarial, con responsabilidad social y ambiental

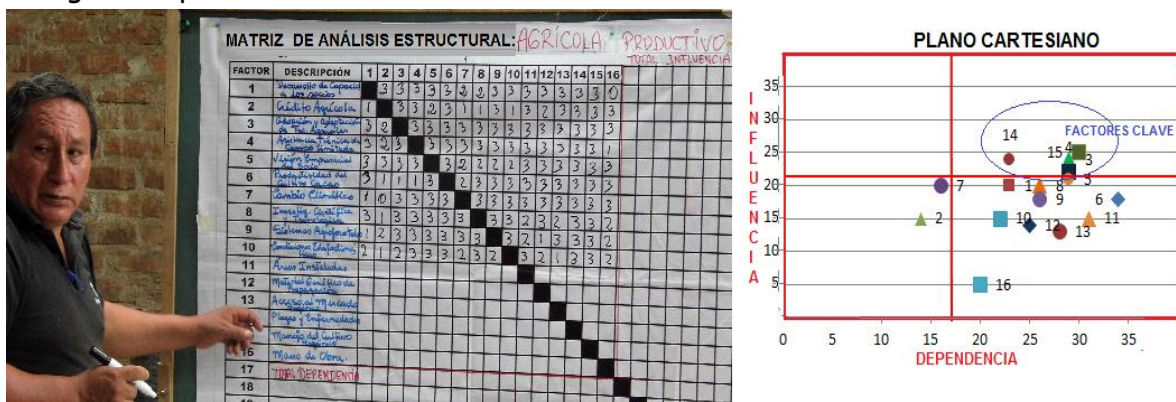
Luego, se identifican los factores internos y externos, positivos y negativos, que influyen sobre esa visión.

Se han identificado 63 factores que influyen en la visión y explican la situación de APCV actualmente. De estos, 17 factores con su dimensión asociativo-organizacional; 19 factores están relacionados con su competitividad empresarial comercial; 11 factores relacionados con la calidad de grano de cacao; y 16 factores con su dimensión agrícola productiva



Segundo Momento.-Análisis Estructural para la selección de los factores clave o factores críticos. ⁽³⁵⁾

Se realizan reuniones de trabajo con el equipo técnico, para el ANÁLISIS ESTRUCTURAL y selección de los factores clave. Por ejemplo el Equipo Técnico de APCV, en sucesivas reuniones de trabajo, se realizó el Análisis Estructural de 63 factores identificados, siguiendo los pasos metodológicos explicados en la Herramienta 03.



De esta manera, con el Análisis Estructural, se logra seleccionar los Factores Clave o Factores Críticos. En el caso de la APCV estos factores clave son agrupados en 4 subsistemas de su cadena de valor:

| SUB SISTEMA | FACTORES CLAVE, SEGÚN ANÁLISIS ESTRUCTURAL |
|-------------------------|---|
| ASOCIATIVO-ORGANIZACION | <ul style="list-style-type: none"> DEBILITAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL COMPROMISO DE DIRECTIVOS Y SOCIOS DESARROLLO DE CAPACIDADES DE SOCIOS |
| EMPRESARIAL -COMERCIAL | <ul style="list-style-type: none"> SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EFICIENTES ACCESO A NUEVOS MERCADOS. NUEVOS CLIENTES AMPLIACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO LA CALIDAD DEL CACAO ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA PARA LA CALIDAD |
| LA CALIDAD DEL CACAO | <ul style="list-style-type: none"> ASISTENCIA TÉCNICA Y COMPROMISO DE LOS SOCIOS PARA LA CALIDAD CERTIFICACIÓN MERCADO ORGÁNICO FINANCIAMIENTO PARA LA CALIDAD POSICIONAMIENTO DEL CACAO VRAE |
| AGRÍCOLA PRODUCTIVO | <ul style="list-style-type: none"> ADOPCION Y ADAPTACION DE TECNOLOGIAS ASISTENCIA TECNICA DE CAMPO VISION EMPRESARIAL DEL SOCIO MANEJO DEL CULTIVO ORGANICO PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO CACAO |

³⁵ Ver la HERRAMIENTA 03: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS QUE AFECTAN LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. Pág.35,de esta publicación.

Bajo un enfoque sistémico de cadena de valor, la Gestión de la APCV al 2024, se sustenta en la interdependencia de esos cuatro componentes, expresados como objetivos estratégicos. En consecuencia, cada Factor Clave se convierte en objetivos inmediatos correspondientes a cada uno de los cuatro componentes, como detallaremos más adelante en la Matriz de Planificación o Marco Lógico.

Tercer Momento.- Taller de Especialistas para formular hipótesis y diseñar escenarios.

El éxito de las apuestas y acciones de los involucrados en la formulación y ejecución del Plan Estratégico de la empresa, dependerá en gran medida de la capacidad que tengan estos de adaptarse a tendencias y escenarios probables, reducir el nivel de incertidumbres que el entorno impone, y saber anticiparse a las rupturas posibles vayan a ocurrir. Esto requiere plantearse hipótesis de futuro, que configuran escenarios probables.

En el caso de la APCV, para la construcción de escenarios al 2024, se ha requerido del apoyo reflexivo de especialistas, con conocimientos y experiencias en los sub sistemas: 1.Competitividad empresarial, 2.Fortaleza socio-organizacional, 3.Feijoramiento de productividad los cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles, y 4. La calidad del grano de cacao producido por los socios,como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.³⁶

Paso 1: Formulación de Hipótesis.

Con los resultados de la Valoración de las Tendencias y la Descripción y Valoración de los Factores Críticos, los participantes plantean las Hipótesis (H) o eventos futuros , relacionados con la Gestión de la empresa, Para ello. Los y las participantes deberán describir suficientemente la situación anterior y actual de cada Factor Clave, y en función de sus propios conocimientos y experiencia, se deben plantear Hipótesis (H), correspondientes a cada uno de los factores clave, completando la siguiente Tabla:

















| FACTOR CLAVE | ¿COMO ESTABA ESTE FACTOR HACE 5-10 AÑOS? | ¿CÓMO ESTA ACTUALMENTE ESTE FACTOR? | HIPÓTESIS: ¿COMO ESTARÁ ESTE FACTOR EL 2024, SEGÚN LA TENDENCIA DEL FACTOR? (INDICAR METAS) |
|------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA CALIDAD | | | |
| SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN | | | |
| ACCESO AL MERCADO | | | |
| CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO | | | |

³⁶ Es decir los expertos y expertas, participantes en este taller, cuentan con una cultura general que permite contextualizar correctamente esos conocimientos y experiencias, para formular hipótesis de futuro, a partir de los factores clave identificados en el proceso de formulación del Plan Estratégico de la Asociación Cacao VRAE-.2024

Con los resultados anteriores, se deberá tener entonces la siguiente tabla:

| HIPÓTESIS | DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS CON METAS AL 2024 |
|---------------|---|
| HIPÓTESIS 1.- | |
| HIPÓTESIS 2.- | |
| HIPÓTESIS 3.- | |
| HIPÓTESIS 4.- | |

En el caso de la APCV, con los resultados de la valoración y validación de los Factores Clave, los y las especialistas y profesionales invitados, han planteado las siguientes hipótesis correspondientes cada uno de los cuatro subsistemas:

| HIPÓTESIS | DESCRIPCION DE LA HIPOTESIS AL 2024 | RESULTADOS O METAS ALCANZADAS AL 2024 CADA HIPÓTESIS |
|-----------|--|---|
| H1 | Al 2024 se ha alcanzado la competitividad empresa de la asociación de productores de cacao incrementando su liderazgo y presencia en mercados internacionales, y aumentando el compromiso de los socios con la empresa, y obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao. |  ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA PARA LA CALIDAD  SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EFICIENTES  ACCESO AL MERCADO NUEVOS CLIENTES  AMPLIACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO  GESTIÓN DE LA CACAO DE CALIDAD, NEGOCIACIONES DE CALIDAD |
| H2 | Al 2024 se ha alcanzado la fortaleza socio-organizacional de la asociación de productores de cacao VRAE. |  SE HA FORTALECIDO LA ORGANIZACIÓN  SE INCREMENTA EL COMPROMISO INSTITUCIONAL CON SOCIOS Y COMUNIDAD  LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA REGIÓN  SE INCREMENTA EL COMPROMISO DE DIRECTIVOS SOCIOS  DESARROLLO DE CAPACIDADES DE SOCIOS, EN FORMA PERMANENTE |
| H3 | Al 2024 se ha alcanzado la competitividad de los socios de la asociación de productores de cacao VRAE, mejorando la productividad sus cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles. |  LOS SOCIOS ADOPTAN NUEVAS TECNOLOGÍAS  ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA DE CAMPO  SE INCREMENTA LA VISIÓN EMPRESARIAL DEL SOCIO  HAY UN MANEJO EFICIENTE DEL CULTIVO ORGÁNICO  SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO CACAO |
| H4 | Al 2024 se garantiza permanentemente la calidad del grano de cacao producido por los socios de la asociación de productores de cacao VRAE, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial. |  ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA Y COMPROMISO DE SOCIOS PARA LA CALIDAD  SE INCREMENTA LA CERTIFICACIÓN  DESARROLLO DE MÁS MERCADO ORGÁNICO  SE INCREMENTA EL FINANCIAMIENTO PARA LA CALIDAD  EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL SE DA UN BUEN POSICIONAMIENTO DEL CACAO VRAE |

Paso 2: Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis.(trabajo grupal o individual de cada especialista)

Los y las especialistas y participantes, según su percepción, conocimientos y experiencias, califican (en %) la probabilidad de ocurrencia de las 4 hipótesis formuladas anteriormente, llenando los espacios en blanco de los cuadros siguientes, y guiándose en las preguntas que les formulamos:

¿CUAL ES LA PROBABILIDAD (%) QUE OCURRAN CADA UNA DE LAS HIPÓTESIS?

| HIPÓTESIS | PROBABILIDAD (%) |
|-----------|------------------|
| H1 | |
| H2 | |
| H3 | |
| H4 | |

¿CUAL ES LA PROBABILIDAD (%) QUE OCURRAN CADA UNA DE LAS HIPÓTESIS CUANDO OCURREN TAMBIÉN CADA UNA DE LAS OTRAS HIPÓTESIS ?


(Se trata de Probabilidades condicionales positivas (P_i / j), Por ejemplo: ¿Cual es la probabilidad (%) de que ocurra la H1, cuando SI ocurre la H2,H3 y H4?)

| i / j ↪ | H1 | H2 | H3 | H4 |
|------------|----|----|----|----|
| H1 | | | | |
| H2 | | | | |
| H3 | | | | |
| H4 | | | | |



¿CUAL ES LA PROBABILIDAD (%) QUE OCURRAN CADA UNA DE LAS HIPÓTESIS CUANDO NO OCURREN CADA UNA DE LAS OTRAS HIPÓTESIS ?

(Se trata de Probabilidades condicionales negativas ($P_i / -j$)), Por ejemplo: ¿Cual es la probabilidad de que ocurra la H1, cuando NO ocurre la H2,H3 y H4?)

| i / - j  | H1 | H2 | H3 | H4 |
|---|----|----|----|----|
| H1 | | | | |
| H2 | | | | |
| H3 | | | | |
| H4 | | | | |

Paso 3. Construcción de escenarios

El término escenario hace alusión a un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a la situación futura. Los escenarios son extensiones futuras de las realidades presentes. Bajo esta misma lógica Michael GODET³⁷ afirma que el Futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es forzosamente único. La descripción de uno o más futuribles (Hipótesis) y de la trayectoria asociada a él constituyen un Escenario. Es decir que, de hecho, no habrá un solo escenario, sino **2ⁿ escenarios posibles**, donde n=Número de hipótesis planteadas.

Para la construcción de escenarios se puede optar por el uso de dos tipos de herramientas metodológicas, las cuantitativas, como Delphi o Delfos, y Sistema de Matriz Impacto cruzado o SMIC, y las cualitativas como Análisis Morfológico, Ejes de Schwartz y Ariole.

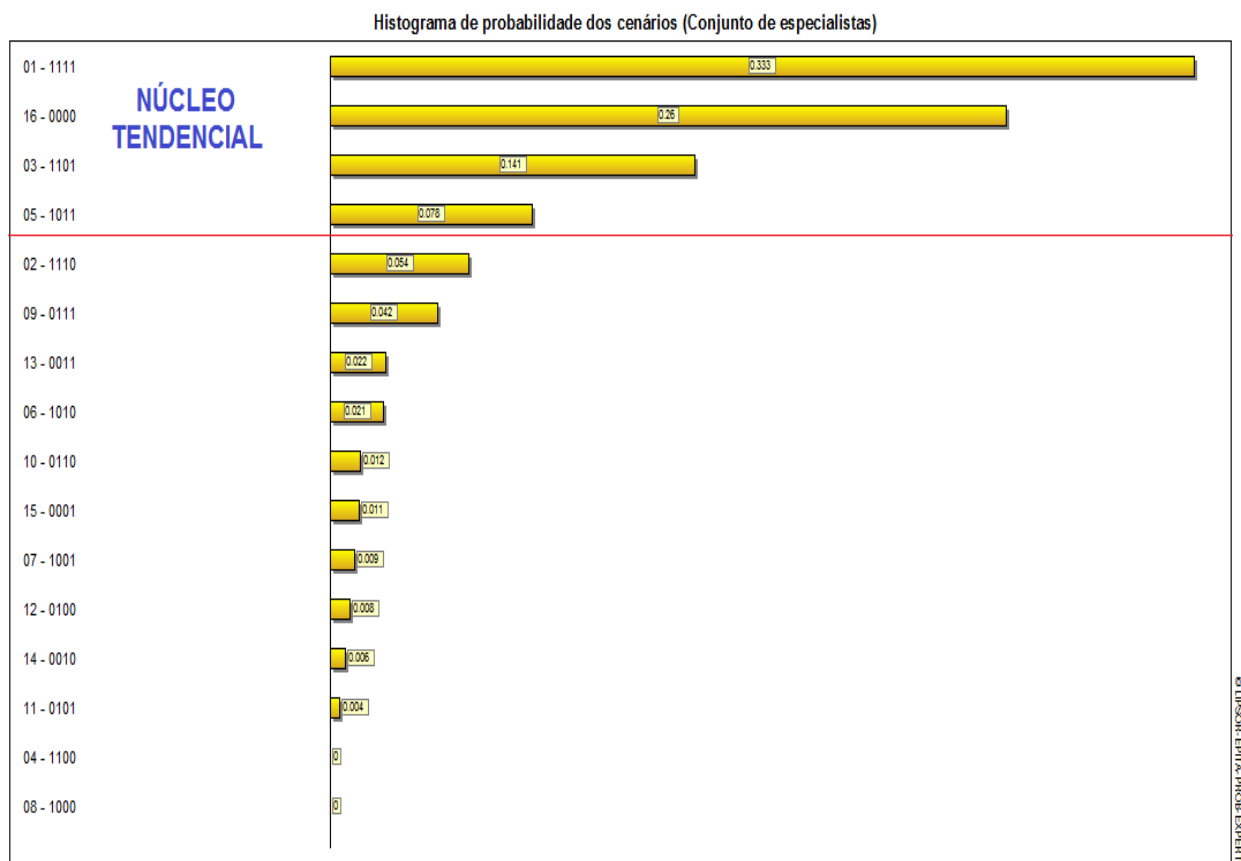
Como en la práctica las opiniones de los expertos sobre hipótesis no independientes son incoherentes en relación con las limitaciones clásicas sobre las probabilidades, hemos optado por el método SMIC, que es un método computarizado que permite escoger los escenarios, considerando sus probabilidades de ocurrencia. El SMIC permite corregir las opiniones brutas expresadas por los expertos y con ello se obtienen las probabilidades netas y coherentes, mediante un proceso matemático. Luego, se ordenan los escenarios de mayor a menor

³⁷ GODET, MICHEL y DURANCE PHILIPPE. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. UNESCO. Paris 2011.

probabilidad de ocurrencia, con lo cual se conforma el “núcleo tendencial” a través de los “futuribles” que posean una mayor probabilidad de ocurrencia en el horizonte de tiempo X (p.e.al año 2024).

En el caso de la APCV que estamos analizando, como son 4 hipótesis, entonces habrán 16 (2^4) escenarios posibles, según las calificaciones de probabilidad de ocurrencia de las hipótesis al 2024, dadas por los especialistas, equipo técnico y gerente.

Tal como se observa en el siguiente histograma arrojado por el programa computarizado SMIC, hay un **núcleo tendencial** conformado por cuatro escenarios con el 81% de probabilidad de ocurrencia. Estos escenarios son: el escenario 01, el escenario 16, el escenario 03 y el escenario 05:



© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

| | |
|--------|----------------|
| | Probabilidades |
| 1 : H1 | 0.847 |
| 2 : H2 | 0.871 |
| 3 : H3 | 0.87 |
| 4 : H4 | 0.865 |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

| | | | | |
|--------|---|-------|-------|-------|
| | Probabilidades condicionales positivas (P_i / j). | | | |
| | H1 | H2 | H3 | H4 |
| 1 : H1 | 0.847 | 0.943 | 0.909 | 0.944 |
| 2 : H2 | 0.97 | 0.871 | 0.937 | 0.954 |
| 3 : H3 | 0.934 | 0.936 | 0.87 | 0.955 |
| 4 : H4 | 0.964 | 0.947 | 0.949 | 0.865 |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

| | | | | |
|--------|--|-------|-------|-------|
| | Probabilidades condicionales negativas ($P_i / -j$). | | | |
| | H1 | H2 | H3 | H4 |
| 1 : H1 | 0 | 0.198 | 0.43 | 0.228 |
| 2 : H2 | 0.324 | 0 | 0.43 | 0.339 |
| 3 : H3 | 0.516 | 0.426 | 0 | 0.328 |
| 4 : H4 | 0.318 | 0.308 | 0.301 | 0 |

Con base en estos resultados, a continuación se describe el escenario más probable, por el que apostaron los involucrados, en la Planificación Prospectiva Estratégica de la APCV al 2014:

ESCENARIO MÁS PROBABLE (1111), AL 2024, EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS

| HIPÓTESIS | TENDENCIA Y ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024 | |
|--|--|---|
| | TENDENCIAS | ESCENARIO APUESTA |
| HIPÓTESIS 01: EMPRESARIAL COMERCIAL | <p><u>POSITIVAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la demanda mundial por productos orgánicos. ➤ Menor oferta de países productores africanos con conflictos internos. La disminución de la calidad y cantidad del cacao procedente del África ha reorientado la demanda hacia países productores de América ➤ Los consumidores de chocolate elevarán más sus exigencias hacia productos de alta calidad que sean saludables y que su origen sea conocido (trazable). ➤ Se incrementará la demanda de chocolates oscuros, es decir, con mayor contenido de cacao en su composición. Especialmente el chocolate "Premium" (incluyendo el chocolate oscuro de origen único y orgánico). ➤ Los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia) y otros de Europa (Rusia, Suiza y Noruega), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano. ➤ Los precios pueden empezar a crecer de manera sostenida y creciente hacia el 2020, lo cual representa una excelente oportunidad para APCV. ➤ Se prevé una demanda creciente de nichos de mercado para cacaos especiales . | <p>Al 2024 se ha alcanzado la competitividad empresarial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, y aumentando el compromiso de los socios con la empresa, y obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao.</p> <p><u>METAS A ALCANZAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Asistencia técnica sostenida para la calidad <input checked="" type="checkbox"/> Sistemas de comercialización eficientes <input checked="" type="checkbox"/> Acceso al mercado nuevos clientes <input checked="" type="checkbox"/> Ampliación de la certificación orgánica del cacao <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la cacao de calidad, negociaciones por calidad |
| HIPÓTESIS 02: ASOCIATIVO ORGANIZACIONAL | <p><u>POSITIVA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La tendencia es a cambiar el actual Modelo organizacional (Asociación) y convertirse en Cooperativa, por motivos tributarios e incentivos de gobierno. ➤ Los consumidores preferirán marcas y empresas consideradas por tener una buena reputación en responsabilidad social empresarial (hacia adentro y hacia afuera) y la eco eficiencia. Ello también influirá significativamente en la su imagen institucional entre la comunidad empresarial, incrementando así la capacidad de la empresa para atraer capital y aliados estratégicos, pero también para incrementar la confianza y articulación de los socios y funcionarios con la nueva visión de la empresa. <p><u>NEGATIVA:</u></p> <p>Si bien como Asociación ya lleva 8 años, con una crisis en el 2010. Aún es distante el logro de su competitividad y real liderazgo organizacional.</p> | <p>Al 2024 se ha alcanzado la fortaleza socio-organizacional de la asociación de productores de cacao VRAE.</p> <p><u>METAS A ALCANZAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se ha fortalecido la organización <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa el compromiso institucional con los socios y comunidad <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo organizacional en la región <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa el compromiso de directivos y socios <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de capacidades de socios, en forma permanente |

| HIPÓTESIS | TENDENCIA Y ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024 | |
|---|---|---|
| | TENDENCIAS | ESCENARIO APUESTA |
| HIPÓTESIS 03: AGRÍCOLA PRODUCT | <u>POSITIVAS:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se dispondrá de alternativas tecnológicas con material vegetal de cacao de alto rendimiento y calidad. El incremento de nuevas áreas, con nuevos clones locales del Tipo VRAE. ➤ Habrá un aumento en la demanda por productos orgánicos. ➤ Programas de lucha contra las drogas que incentivan el cultivo de productos alternativos como el cacao. <u>NEGATIVA:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los efectos que genera la economía de la coca, continuarán generando escasez y encarecimiento de la mano de obra y otros costos que limitan la adopción de tecnologías mejoradas en el cultivo de cacao. | <p>Al 2024 se ha alcanzado la competitividad de los socios de la asociación de productores de cacao VRAE ,mejorando la productividad sus cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles.</p> <p><u>METAS A ALCANZAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Los socios adoptan nuevas tecnologías <input checked="" type="checkbox"/> Asistencia técnica sostenida de campo <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa la visión empresarial del socio <input checked="" type="checkbox"/> Hay un manejo eficiente del cultivo orgánico <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa la productividad del cultivo cacao |
| HIPÓTESIS 04:CALID | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La APCV incrementa sus compras de cacao orgánico. El incremento significativo de la oferta de cacao orgánico en el mercado, hará que, en algún momento, el precio disminuya y las regulaciones (leyes o reglamentos) para entrar al mercado europeo serán cada vez más exigentes. ➤ El cacao con sellos diferenciados en la Unión Europea, es el nuevo sistema de certificación que continuará ingresando al mercado internacional. ➤ La tendencia para comercializar cacao en la economía verde se hace cada vez más evidente, al haberse introducido nuevos conceptos, como nutracéutico, antioxidantes del producto cacao. ➤ También se incrementará el consumo de cacao con trazabilidad en los estándares de economía verde. ➤ Los consumidores de Europa estarán cada vez más interesados en productos de alta calidad, que sean saludables, que su origen sea conocido (trazabilidad), y que debe ser producido de una manera social y ambientalmente responsable. Además, los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano. | <p>Al 2024 se garantiza permanentemente la calidad del grano de cacao producido por los socios de la asociación de productores de cacao VRAE, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.</p> <p><u>METAS A ALCANZAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Asistencia técnica sostenida y compromiso de los socios para la calidad <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa la certificación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de más mercado orgánico <input checked="" type="checkbox"/> Se incrementa el financiamiento para la calidad <input checked="" type="checkbox"/> En el contexto internacional se da un nuevo posicionamiento del cacao VRAE |

OTROS ESCENARIOS PROBABLES AL 2024:

Escenario alterno 1 : (0000). En este escenario no cumplen ninguna de las cuatro hipótesis planteadas.

Escenario alterno 2 : (1101). En este escenario no se cumple las que se cumpla la hipótesis 03 como planteada.

Escenario alterno 3 : (1011). En este escenario no se cumple la hipótesis 02 como planteada.

Paso 4. Definición del Escenario Apuesta (deseable) y Arquitectura Estratégica.

De acuerdo con la tabla anterior sobre el ESCENARIO MÁS PROBABLE (1111), AL 2024, EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS, en base a los con los resultados del SMIC , se lleva a cabo un Taller con el Equipo Técnico, en el cual se seleccionan ele Escenario Apuesta, a partir del núcleo tendencial con los escenarios más probables. Luego se diseña la arquitectura estratégica que básicamente contiene los Objetivos Estratégicos, Objetivos inmediatos y Acciones.³⁸

En el caso de la APCV los objetivos son:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS INMEDIATOS |
|--|--|
| 01. OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: Incrementar la Fortaleza socio-organizacional de Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, obteniendo ventajas competitivas de su desarrollo organizacional y responsabilidad social 02. | 01. La Asociación de Productores CACAO VRAE se ha fortalecido organizacional y empresarialmente |
| | 02. Se incrementa la responsabilidad social de la Asociación de Productores CACAO VRAE con sus socios y comunidad. |
| | 03. Se incrementa el compromiso de directivos y socios con su organización. |
| | 04. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha consolidado su liderazgo organizacional en la región. |
| 03. OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: Alcanzar la competitividad comercial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao. | 04. La Asociación de Productores CACAO VRAE cuenta con un sistema de comercialización funcionando eficientemente |
| | 05. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha accedido competitivamente a nuevos mercados y nuevos clientes. |
| | 06. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha ampliado su certificación orgánica. |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 03. Garantizar la calidad del grano de cacao producido por los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial. | 01. Se han consolidado las capacidades, competencias y compromiso de los agricultores socios para la calidad. |
| | 02. Se dispone de financiamiento para asegurar la calidad |
| | 03. Se posiciona la marca CACAO VRAE en el contexto internacional |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 04. Alcanzar la competitividad de los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, mejorando la productividad sus cultivos de cacao de calidad, en sistemas de producción sostenibles. | 01. Se ha incrementado la productividad del cultivo cacao, adoptando nuevas tecnologías ecológicamente eficientes de manejo del cultivo. |
| | 02. Se han incrementado nuevas áreas y el manejo eficiente de los cultivos orgánicos cacao en función de los requerimientos del mercado |
| | 03. Se ha incrementado la visión empresarial del socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE, mejorando la productividad. |

A partir de esos objetivos se programan acciones, responsabilidades, indicadores y metas, con se ilustra en el siguiente esquema:

³⁸ Para más detalles el lector puede ver la arquitectura estratégica del Plan Prospectivo Estratégico de la Asociación de Productores CACAO VRAE –APCV 2014

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024

Objetivos específicos, instancias responsables, actividades y resultados esperados, en el escenario más probable:

| OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: INCREMENTAR LA FORTALEZA SOCIO-ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE -APCV, OBTENIENDO VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|--|---|
| Objetivos Inmediatos | Acciones, Planes o Proyectos estratégicos | Instancia Responsable | Metas al término del 2016 | Metas al término del 2018 | Metas al término del 2020 | Metas al término del 2022 | Resultados y Metas al término del 2024 |
| 01.01. La Asociación de Productores CACAO VRAE se ha fortalecido organizacional y empresarialmente | 1.1.1. Desarrollar un Programa de capacitación, en temas Asociativos y empresariales, dirigido al a los Directivos, Comités zonales y socios. (Contratar asesorías externas especializadas) | Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social | Al menos el 40% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial . | Al menos el 50% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial . | Al menos el 65% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial . | Al menos el 75% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial . | Al menos el 90% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial . |
| | 1.1.2. Desarrollar un Programa de capacitaciones en temas empresariales, dirigido a funcionarios y técnico. (Contratar asesorías externas especializadas) | Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social | Al menos el 60% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV | Al menos el 75% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV | Al menos el 90% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV | 100% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa. | 100% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa. |
| | 1.1.3. Desarrollar un Plan de Desarrollo organizacional , basada en la definición de roles , para un trabajo articulado y responsabilidad social (Contratar asesorías externas) | Consejo Directivo Gerencia | Al menos un 40% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social. | Al menos un 50% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social. | El 70% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones ,con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social. | 90% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones ,con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social. | 100% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social. |

