

# **Universidad Andina Simón Bolívar**

## **“Modelos de Desarrollo y Gestión Institucional”**

**Patricio Sambonino, Facilitador**

***Experiencia basada en la Red Nuevo Paradigma  
para la Innovación Institucional en América Latina***

# Objetivos:

## General:

☐ Al finalizar el taller los participantes, contarán con un Marco Conceptual, conocimientos e instrumentos para incorporar MECANISMOS para la Gestión Institucional en sus respectivas Organizaciones

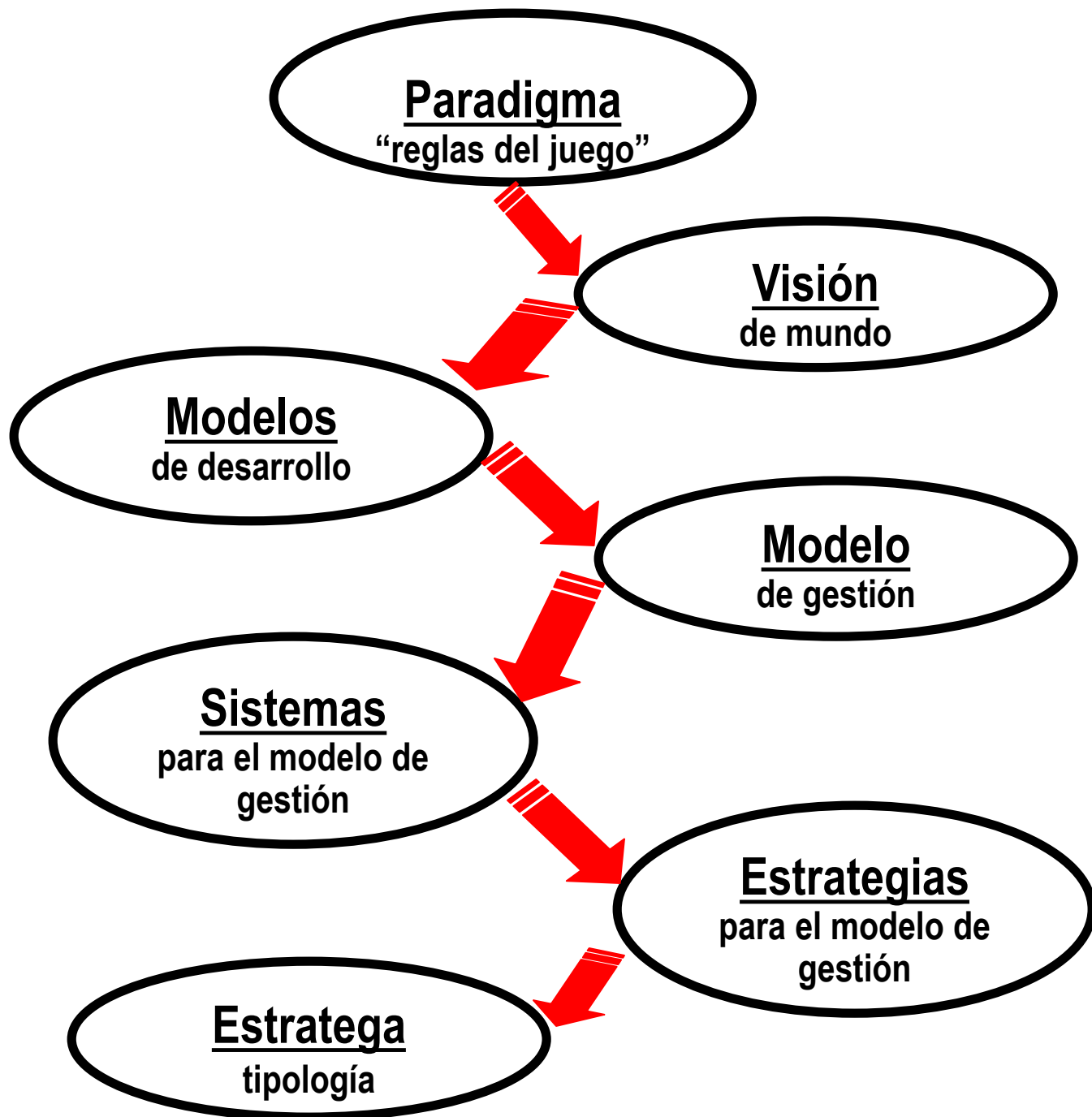


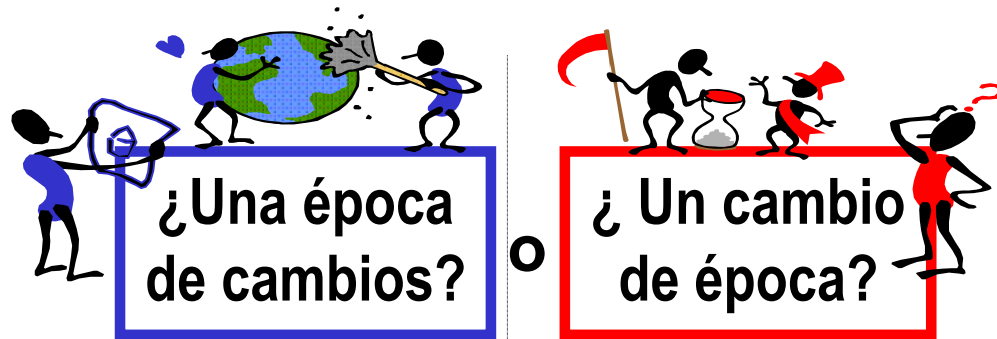
# Objetivos:

## Específicos:

- ☐ Manejar conceptos sobre, Visión de Mundo, Modelos de Desarrollo, Modelos de Gestión Institucional.
- ☐ Conocer instrumentos para la Gestión Institucional.
- ☐ Conocer métodos para formulación de Estrategias.
- ☐ Conocer y analizar la tipología de estrategias.







Una época histórica se caracteriza por:

- un sistema de ideas dominante
- un sistema de técnicas dominante
- una institucionalidad dominante

Una época histórica cambia cuando se transforman cualitativa y simultáneamente:

- ☐ las relaciones (dominantes) de producción
- ☐ las relaciones (dominantes) de poder
- ☐ las formas (dominantes) de vivir la experiencia humana
- ☐ La cultura (dominante)

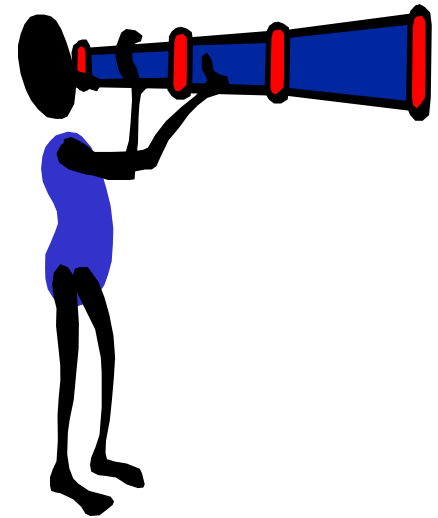
La génesis del actual cambio de época:

- revolución tecnológica: *visión cibernética de mundo* bajo una “racionalidad instrumental”
- revolución económica: *visión mercadológica de mundo* bajo una “racionalidad económica”
- revolución sociocultural: *visión contextual de mundo* bajo una “racionalidad comunicativa”

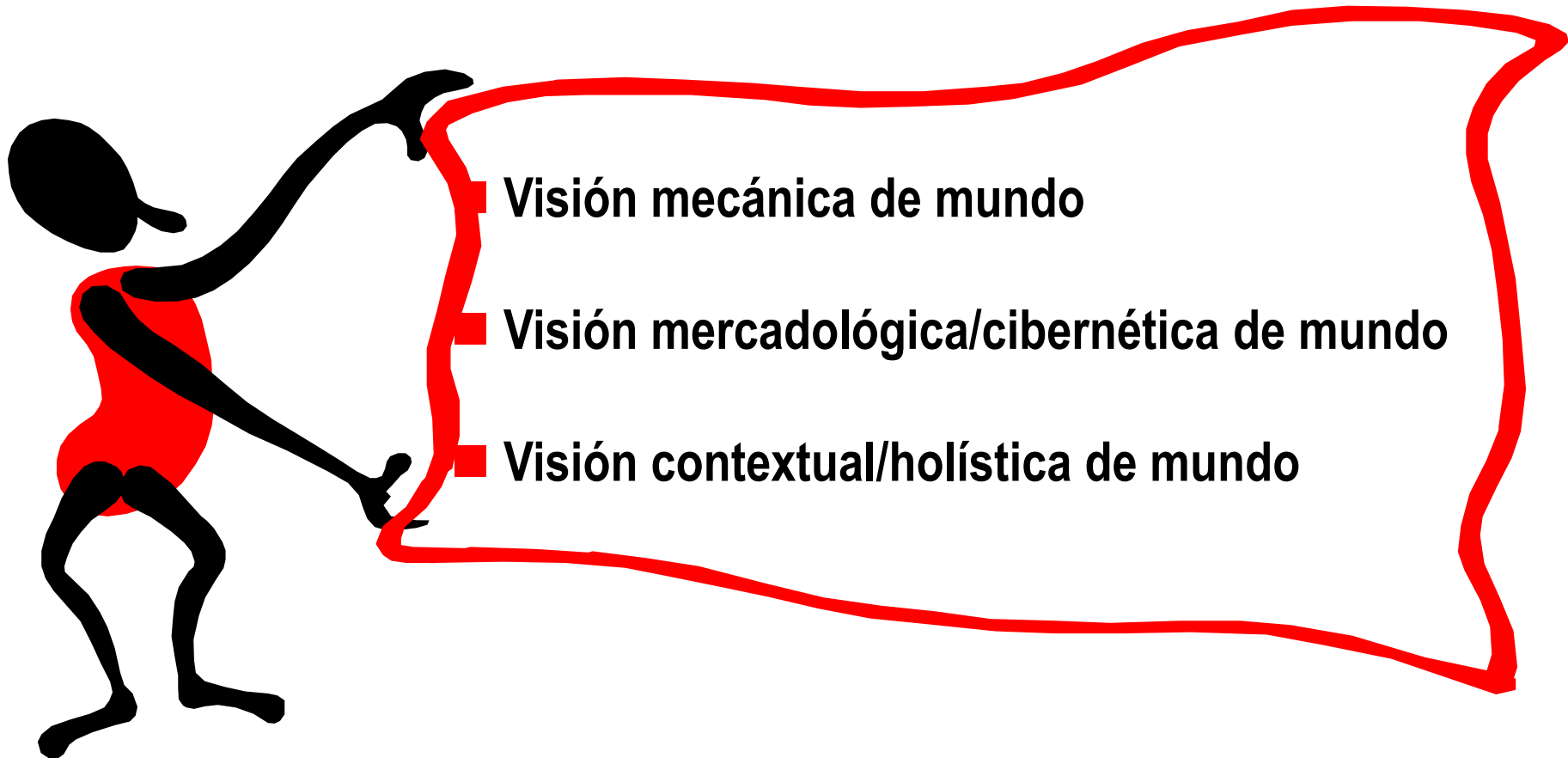
**La humanidad experimenta un cambio de época, no una época de cambios**

# VISIONES DE MUNDO

En revisión y buscando complementariedad



# Visones de Mundo



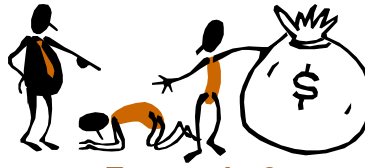
- **Visión mecánica de mundo**
- **Visión mercadológica/cibernética de mundo**
- **Visión contextual/holística de mundo**



Escenario-3

El mundo es una trama  
de relaciones entre formas de vida

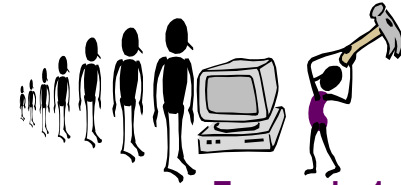
“Talentos” humanos:  
ciudadanos c/ imaginación



Escenario-2

El mundo es un mercado  
sin sociedades ni ciudadanos

“Capital” humano / intelectual:  
mercancía



Escenario-1

El mundo es una máquina  
sin sentimientos ni emociones

“Recursos” humanos:  
piezas del engranaje

Visión contextual de mundo  
Metáfora-guía:  
La trama de relaciones

Visión mercadológica de mundo  
Metáfora: guía  
El mercado

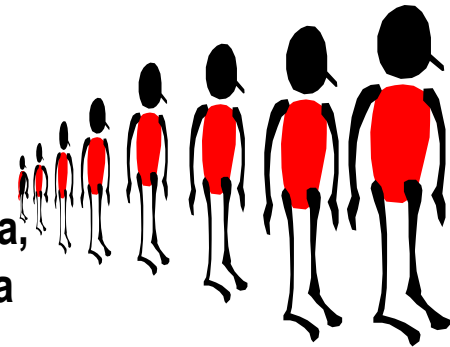
Visión mecánica de mundo  
Metáfora-guía:  
La máquina

Visiones de mundo en conflicto en la gestión de organizaciones públicas

# Visiones de Mundo en Conflicto

## Visión Mecánica de Mundo

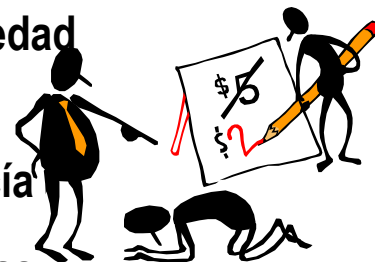
- ☐ El mundo es una máquina (engranaje perfecto)
- ☐ La organización es una máquina, sin contexto ni historia, y así debe ser percibida y manejada: como una máquina
- ☐ Los seres humanos son percibidos y manejados como “recursos” humanos, autómatas biológicos capaces de realizar apenas tareas rutinarias
- ☐ No hay lugar para la emoción, solamente para la racionalización, que no reconoce valores, sentimientos, aspiraciones, conflictos o compromisos
- ☐ El foco del desarrollo está centrado en la producción y productividad
- ☐ El foco de las organizaciones está centrado en la eficiencia, cuantificación, control y previsión
- ☐ El foco de los gerentes está centrado en el manejo de los “recursos”, que son apenas medios, sin poder para cuestionar/negociar los fines



# Visiones de Mundo en Conflicto

## Visión Mercadológica de Mundo

- El mundo es un mercado sin sociedades, poblado apenas por: proveedores-productores-procesadores-vendedores-consumidores-competidores-inversionistas
- La organización es un “proveedor” para el mercado, no para la sociedad
- Los seres humanos son percibidos y manejados como:  
“capital” humano—un medio, o “capital” intelectual—una mercancía
- No hay lugar para la solidaridad, solo para la competencia, donde las transacciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales
- El foco del desarrollo está centrado apenas en “los medios”—crecimiento económico y desarrollo tecnológico, no en “los fines”—mejores condiciones, nivel y calidad de vida
- El foco de las organizaciones está centrado en la “provisión” de los medios, apenas para el crecimiento competitivo, no para el desarrollo humano y social
- El foco de los gerentes está centrado en el manejo de los varios tipos de “capital”



# Visiones de Mundo en Conflicto

## Visión Contextual de Mundo



- ➔ El mundo es un sistema abierto-dinámico-complejo-multidimensional-interdependiente
- ➔ La organización es un sistema abierto-dinamico-complejo-etc.
- ➔ Los seres humanos son percibidos y manejados como “ciudadanos”, “talentos” humanos capaces de pensar/crear más allá de su experiencia y conocimiento
- ➔ En la solidaridad está la clave para la construcción de un futuro diferente y mejor
- ➔ El foco del desarrollo está centrado en los “objetivos fines”—mejores condiciones, nivel, y calidad de vida; los “objetivos medios”—crecimiento económico y desarrollo tecnológico están subordinados a estos
- ➔ El foco de las organizaciones está centrado en la facilitación del cambio y desarrollo
- ➔ El foco de los gerentes está centrado en gerenciar talentos para el cambio y desarrollo

# La Innovación Organizacional en el Contexto del Cambio de Época



# La Innovación Organizacional

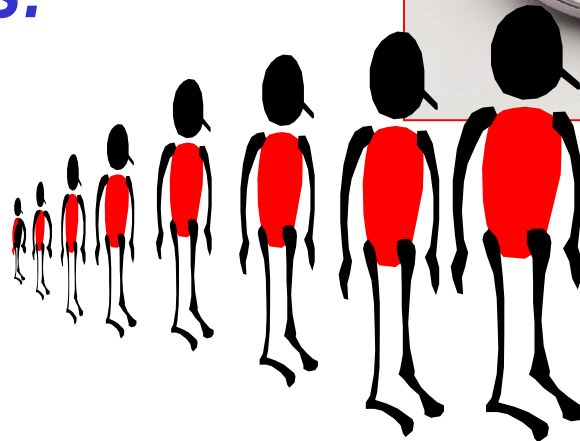
## Bajo la *Visión Mecánica* de Mundo

*El desarrollo:* máquina

*La organización:* máquina **centrada en la oferta.**

*Los conceptos claves:*

- ☐ producción
- ☐ productividad
- ☐ eficiencia
- ☐ “recursos” humanos



# La Innovación Organizacional Bajo la *Visión Mercadológica* de Mundo

***El desarrollo:*** productividad

***La organización:*** proveedora,  
lógica comercial, centrada  
en la demanda.

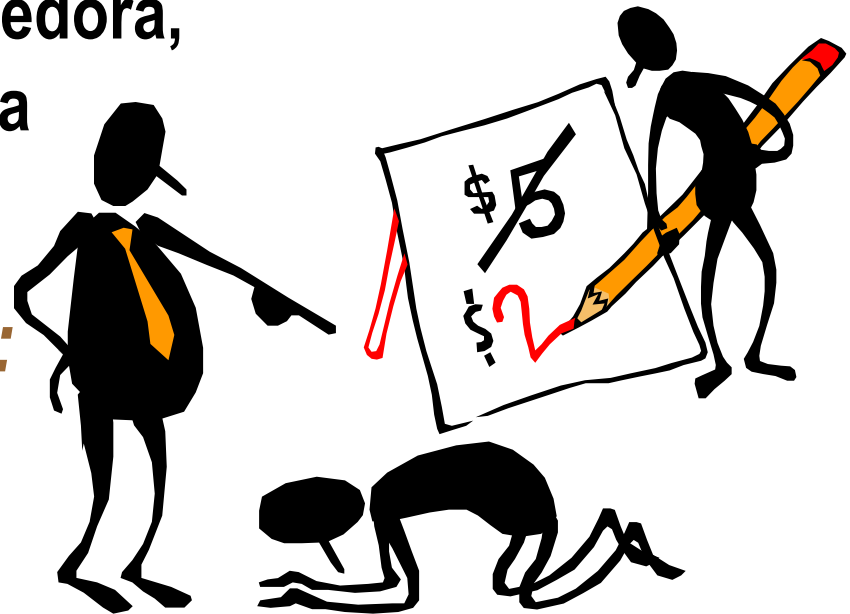
***Los conceptos claves:***

📄 competitividad

📄 calidad

📄 eficacia

📄 “capital” humano/intelectual



# La Innovación Organizacional Bajo la *Visión Contextual* de Mundo

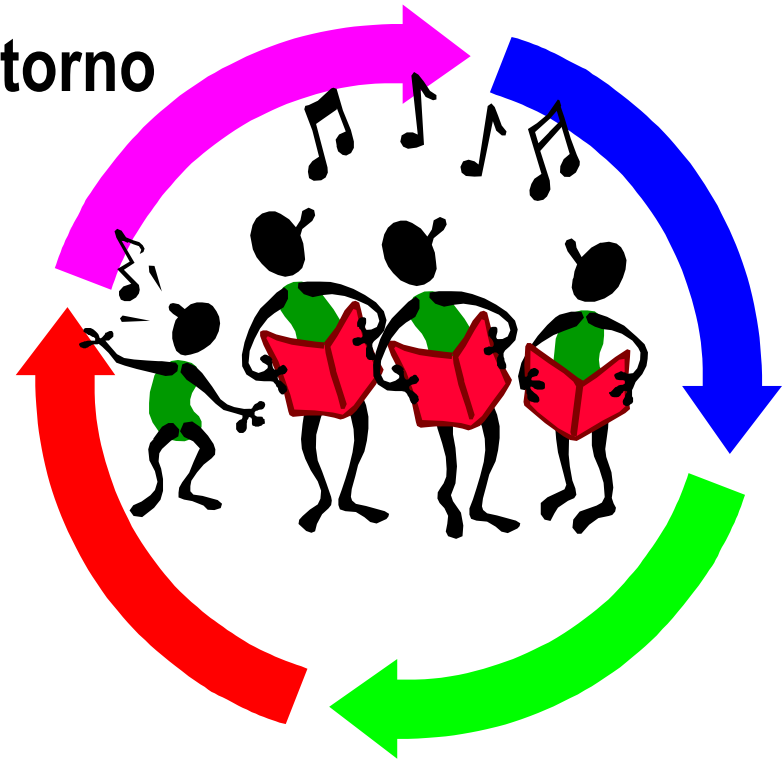
***El desarrollo:*** Esfuerzo compartido, unión, fusión.

***La organización:*** subsistema (facilitador del cambio y desarrollo)

lógica sistémica, centrada en el entorno

***Los conceptos claves:***

- ♂ sostenibilidad
- ♂ equidad
- ♂ efectividad
- ♂ “talentos” humanos



# MARCO CONCEPTUAL

**Sostenibilidad Institucional es  
una eterna búsqueda por coherencia  
y correspondencia**

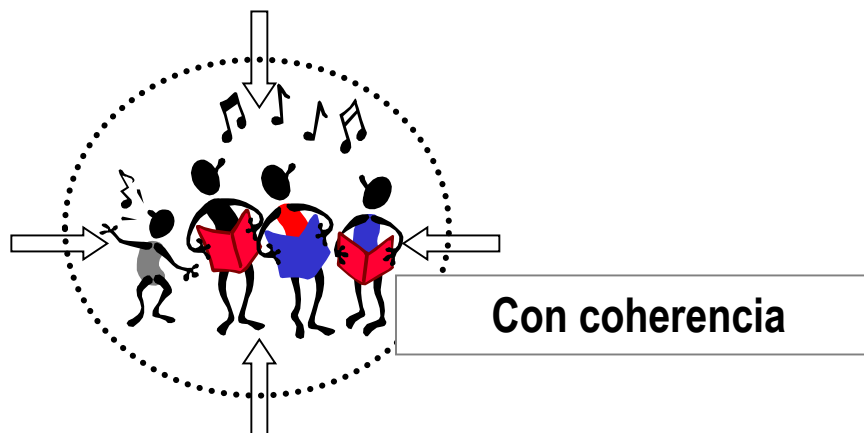


# Coherencia y correspondencia

## Coherencia

la consistencia interna de:

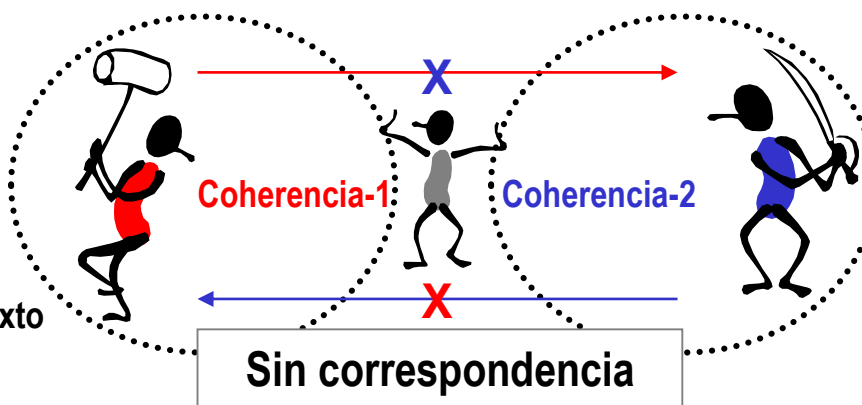
- Un conjunto de “reglas”
- Un modo de interpretación
- Un modo de intervención
- Una propuesta
- Una organización



## Correspondencia

la consistencia externa entre:

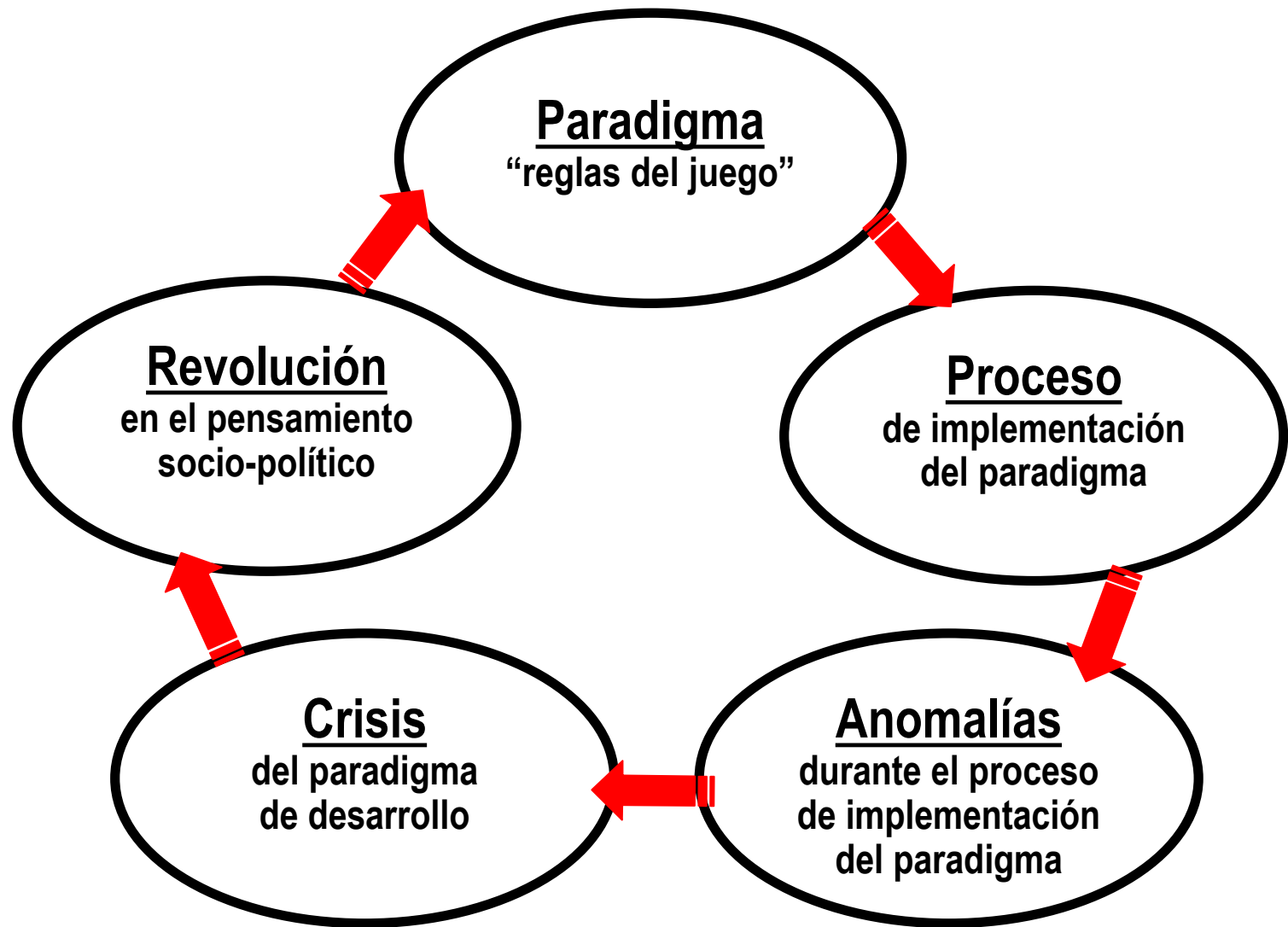
- Dos o más conjuntos de “reglas”
- Un modo de interpretación y un modo de intervención
- Una propuesta de desarrollo y el contexto de su aplicación e implicaciones
- Una organización y las necesidades, realidades y aspiraciones de los actores sociales de su entorno relevante



# MODELOS DE DESARROLLO







**Sostenibilidad Institucional es  
una eterna búsqueda por coherencia  
y correspondencia**





**Hipótesis sobre el fenómeno de ascenso y declinación de:**

- iniciativas / proyectos / organizaciones
- modos de interpretación e intervención

	Visión <b>cibernética</b> de mundo	Visión <b>mercadológica</b> de mundo	Visión <b>contextual</b> de mundo
Modo de intervención centrado en la <b>oferta</b>	Paradigmas de desarrollo centrados en la <u>eficiencia</u> racionalidad instrumental		
Modo de intervención centrado en la <b>demanda</b>		Paradigmas de desarrollo centrados en la <u>competitividad</u> racionalidad económica	
Modo <b>contexto-céntrico</b> de intervención			Paradigmas de desarrollo centrados en la <u>sostenibilidad</u> racionalidad comunicativa

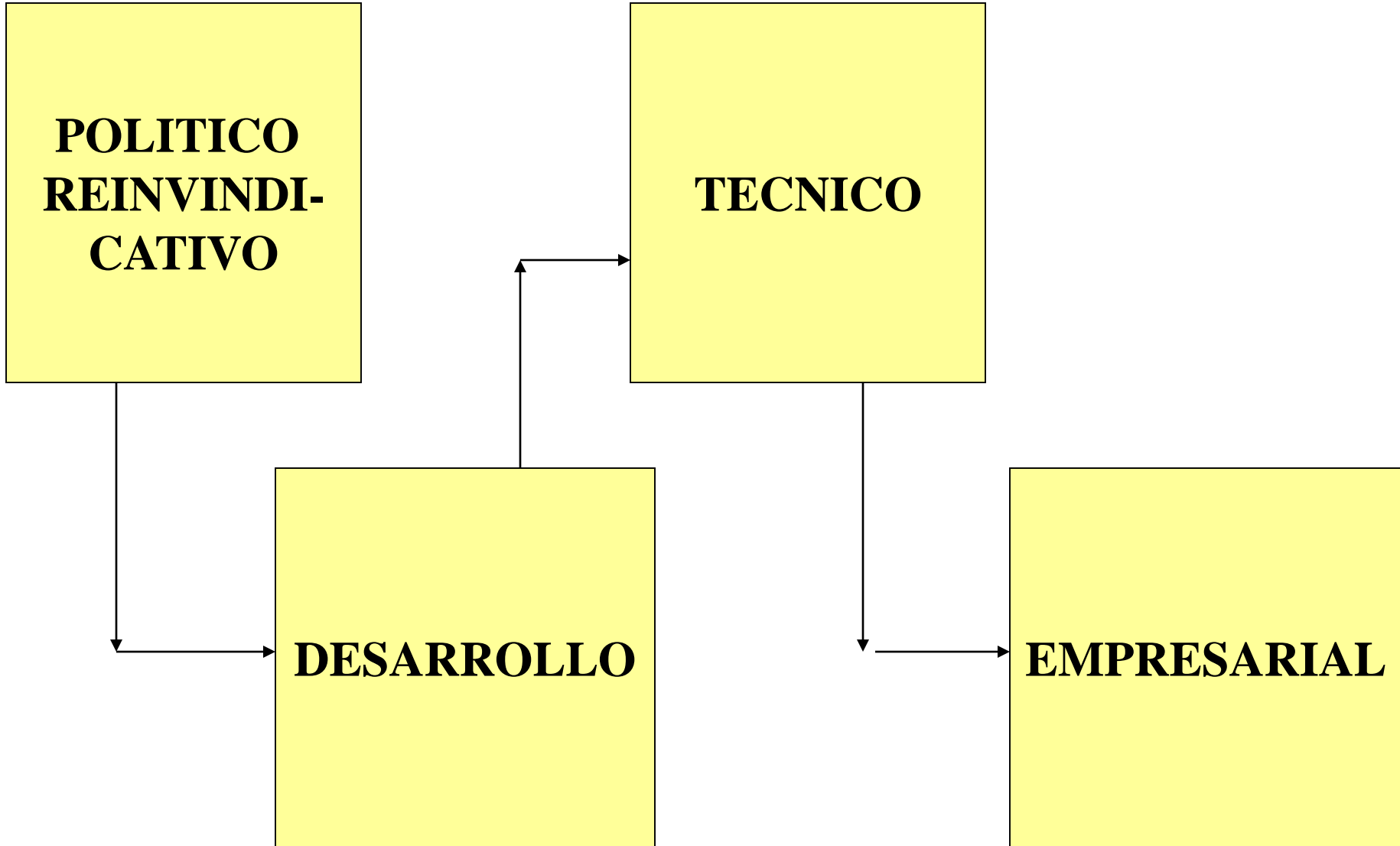
**Paradigmas de desarrollo en conflicto en el contexto del cambio de época**

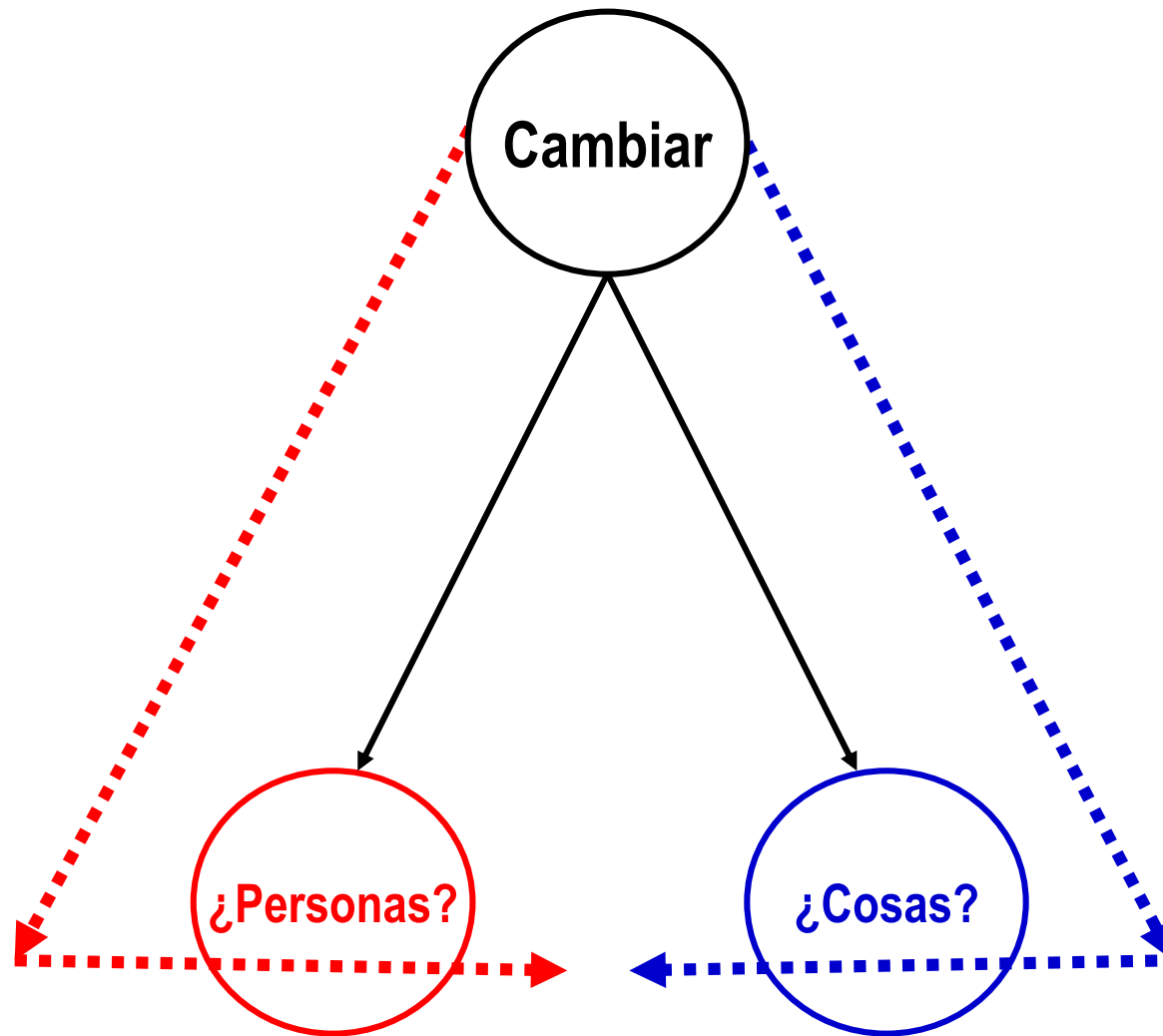
**POLITICO  
REINVINDI-  
CATIVO**

**TECNICO**

**DESARROLLO**

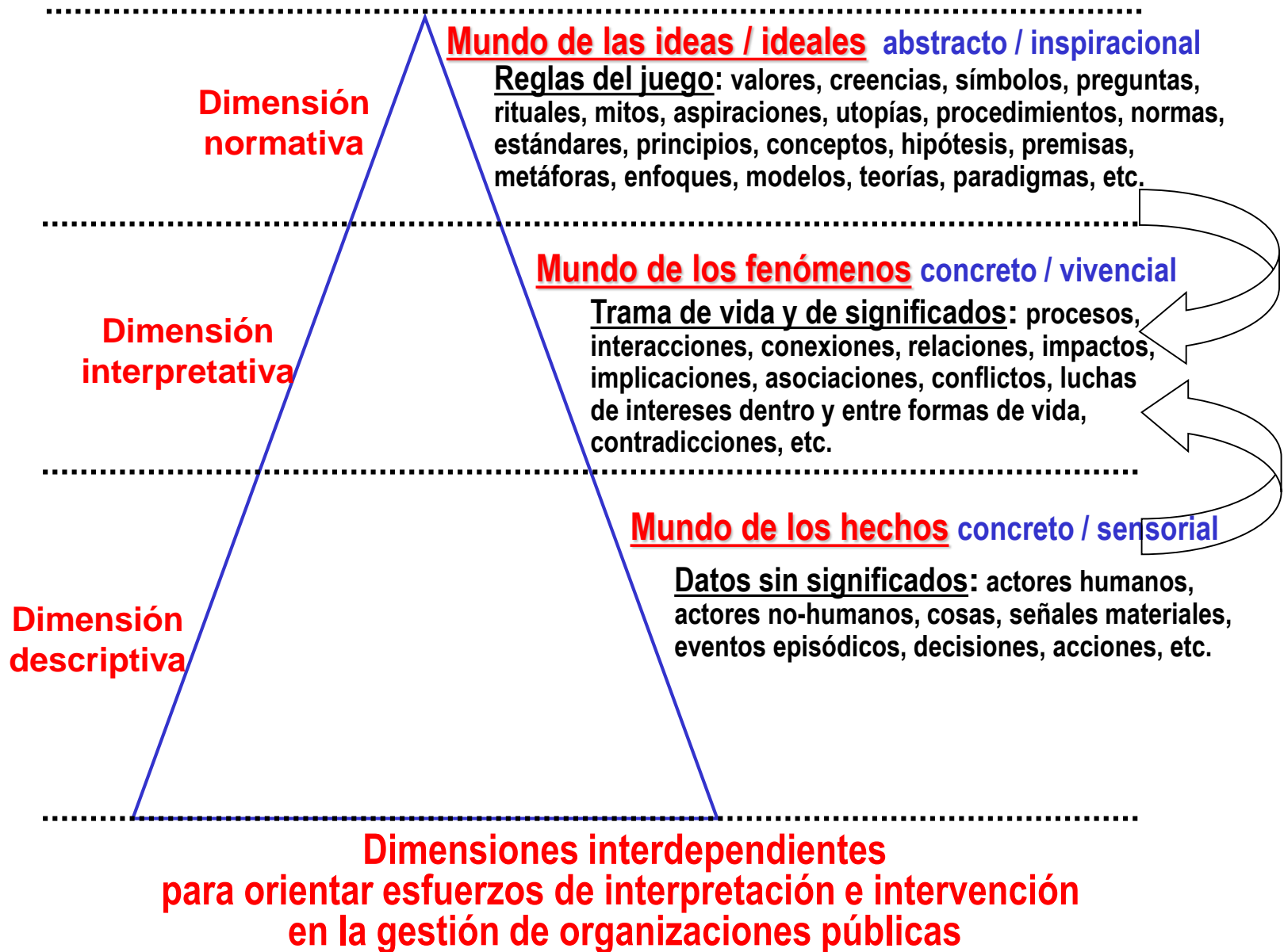
**EMPRESARIAL**





### Estrategias alternativas para orientar el cambio institucional

- ☐ Cambiar a las “cosas” para cambiar a las personas
- ☐ Cambiar a las “personas” que cambian las cosas



# MODELOS DE GESTIÓN

**Sostenibilidad Institucional reconstruyendo la coherencia y correspondencia.**









# El mundo de los significados

## Distinguiendo entre:

- ☐ Organización e institución
- ☐ Administración y gestión
- ☐ Cambio e innovación
- ☐ Vulnerabilidad y sostenibilidad institucional
- ☐ El “poder del discurso” y el “discurso del poder”



	Visión <b>cibernética</b> de mundo	Visión <b>mercadológica</b> de mundo	Visión <b>contextual</b> de mundo
Modo de intervención centrado en la <b>oferta</b>	<b>Modelos de gestión centrados en la <u>eficiencia</u></b> racionalidad instrumental		
Modo de intervención centrado en la <b>demanda</b>		<b>Modelos de gestión centrados en la <u>competitividad</u></b> racionalidad económica	
Modo <b>contexto-céntrico</b> de intervención			<b>Modelos de gestión centrados en la <u>sostenibilidad</u></b> racionalidad comunicativa

**Modelos de gestión en conflicto en el contexto del cambio de época**

# Modelos de Gestión

## Distinguiendo entre:

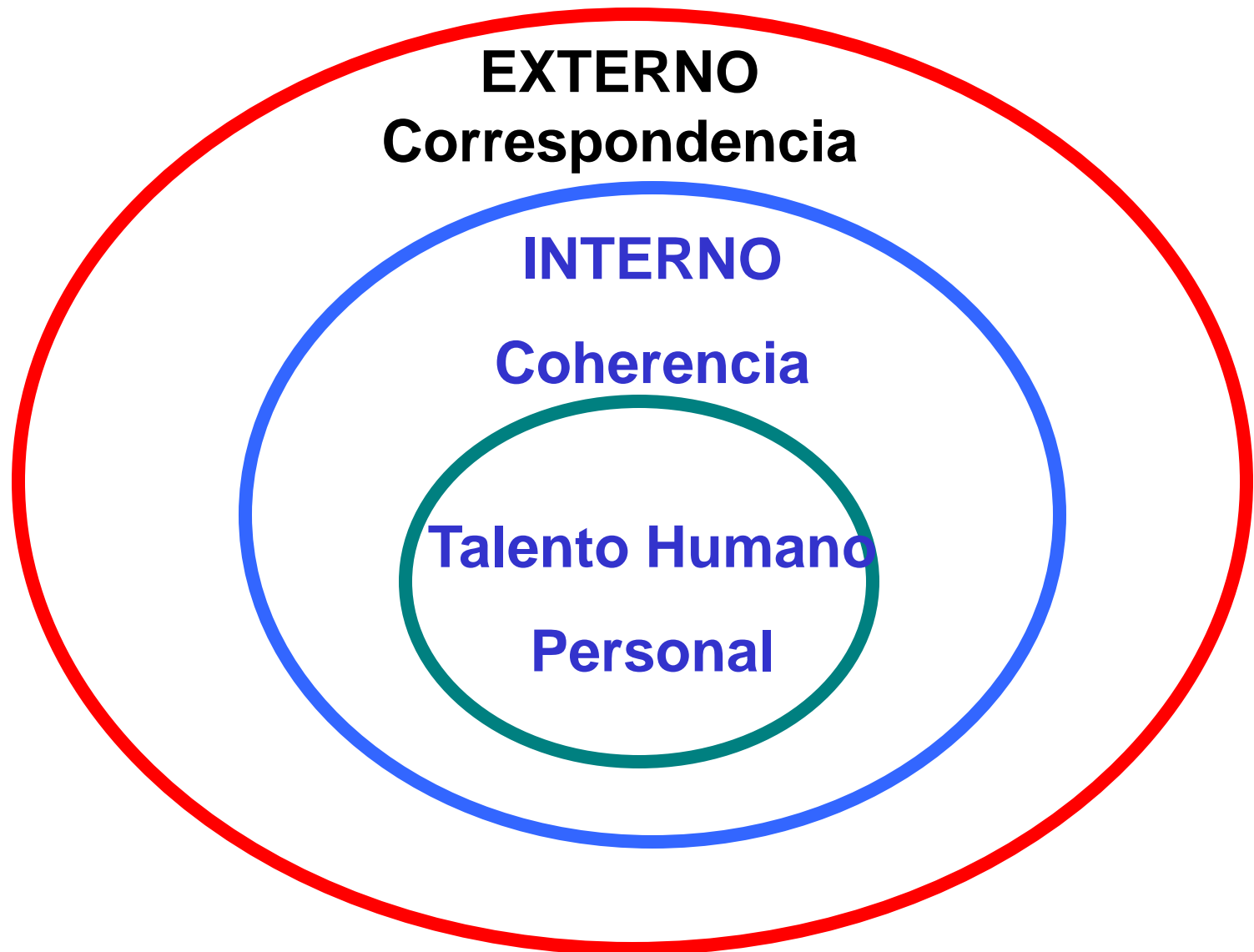
- ☐ Reingeniería por procesos
- ☐ Calidad Total
- ☐ Planeación y Administración Estratégica
- ☐ Modelo Sistémico
- ☐ Innovación Institucional

# SISTEMAS PARA GESTIÓN

**Solo instituciones sostenibles realizan  
Acciones sostenibles**



# Dimensiones Institucionales

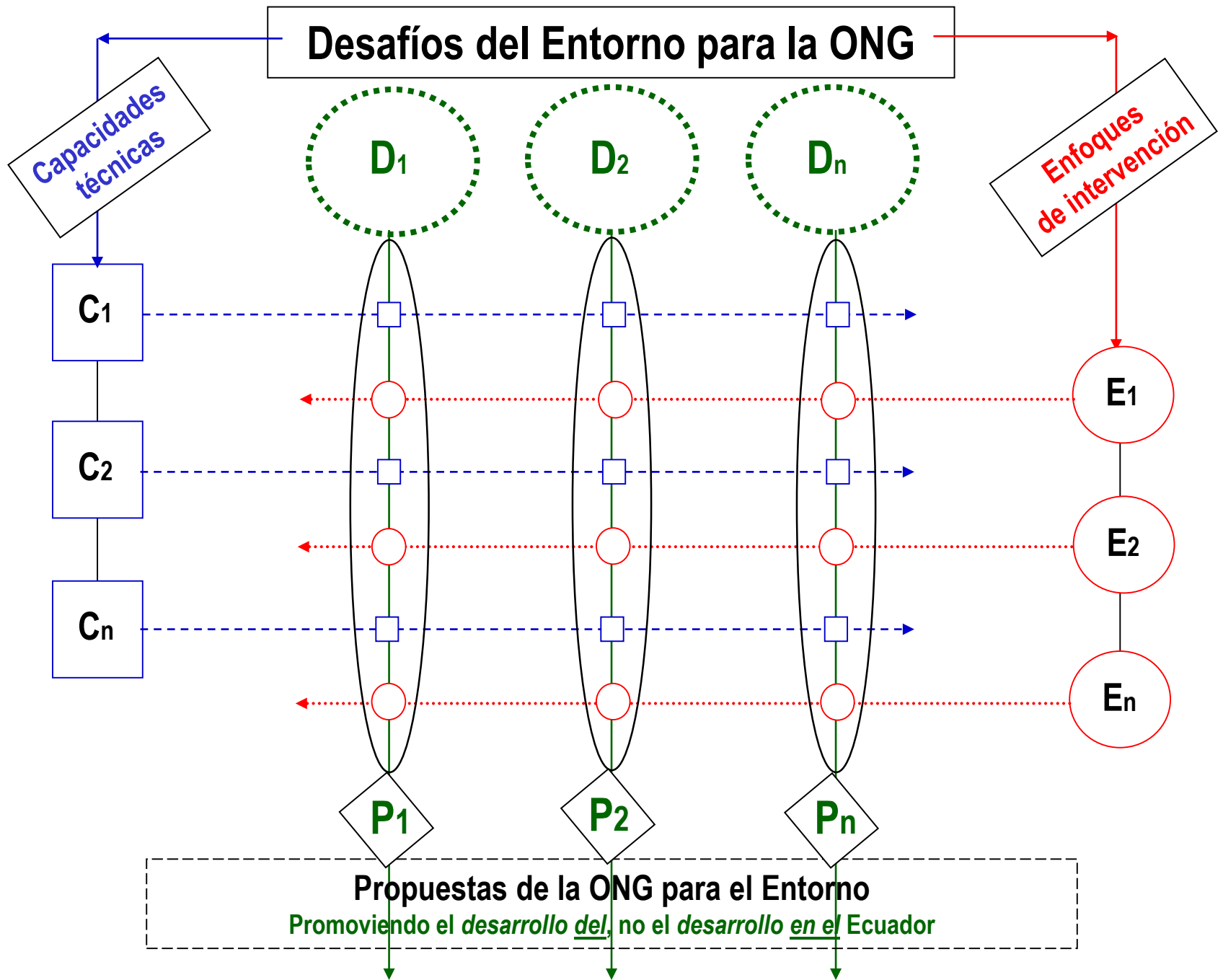


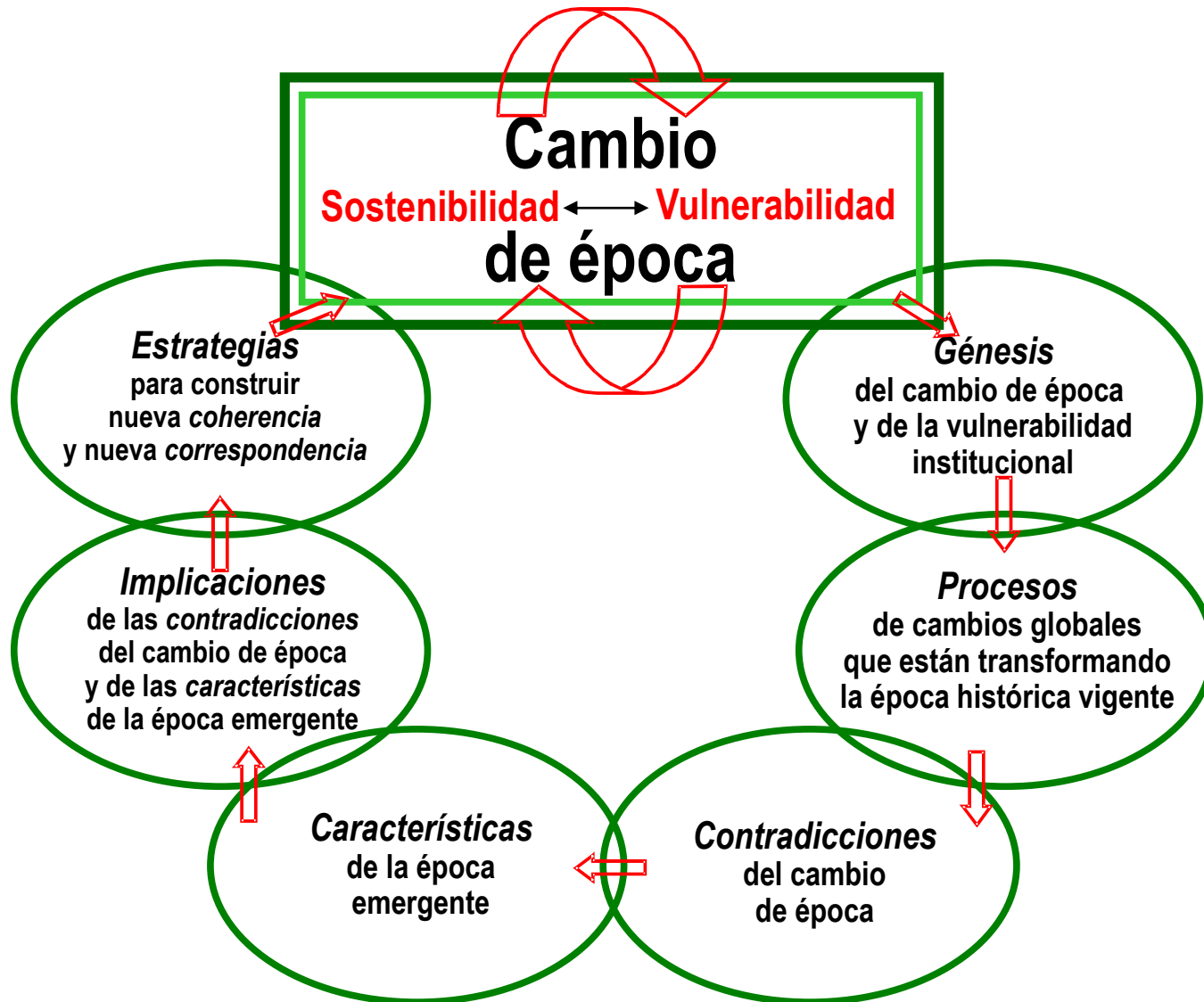
# Dimensiones organizacionales



**EXTERNO**  
**Correspondencia**

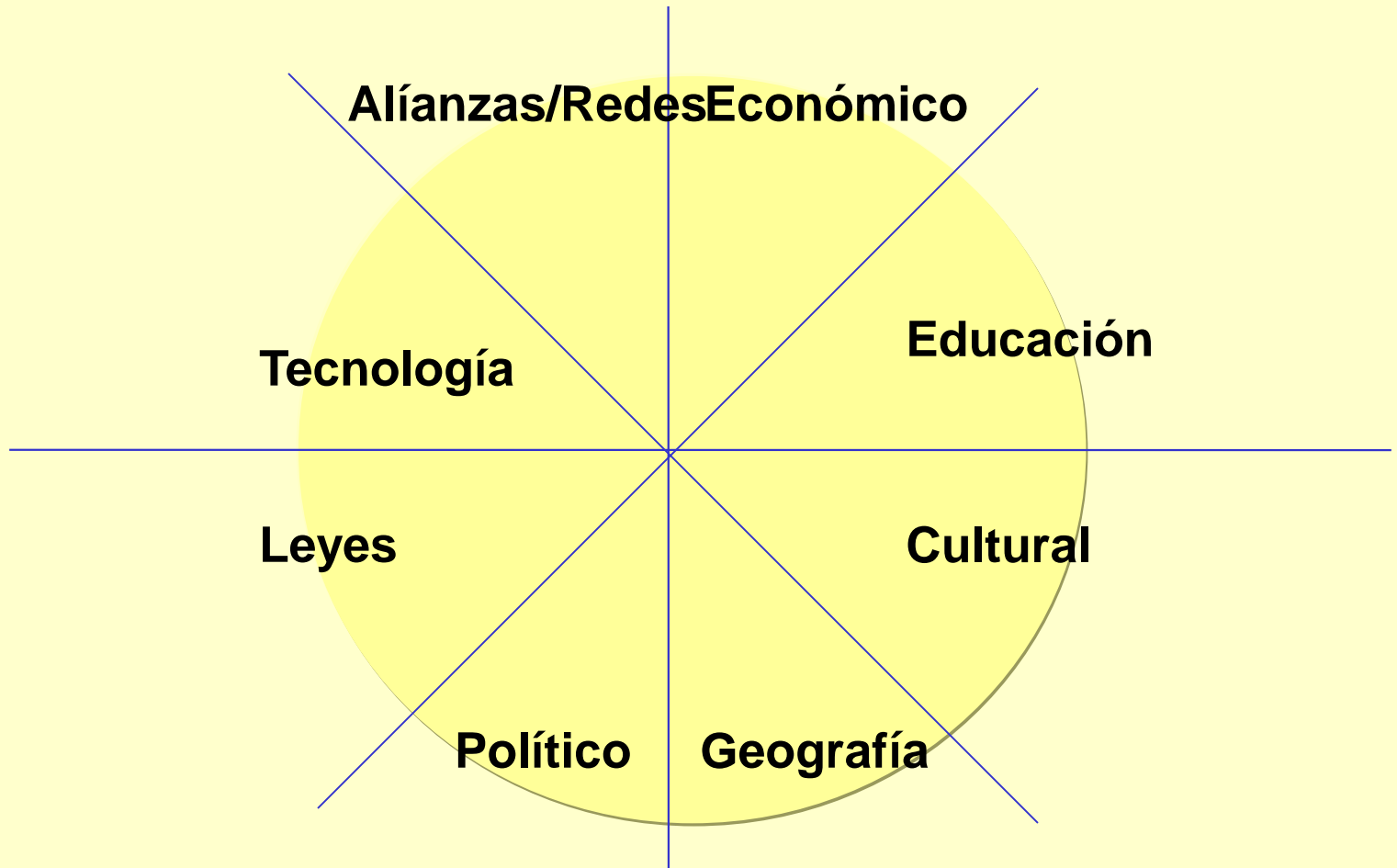
# ONG



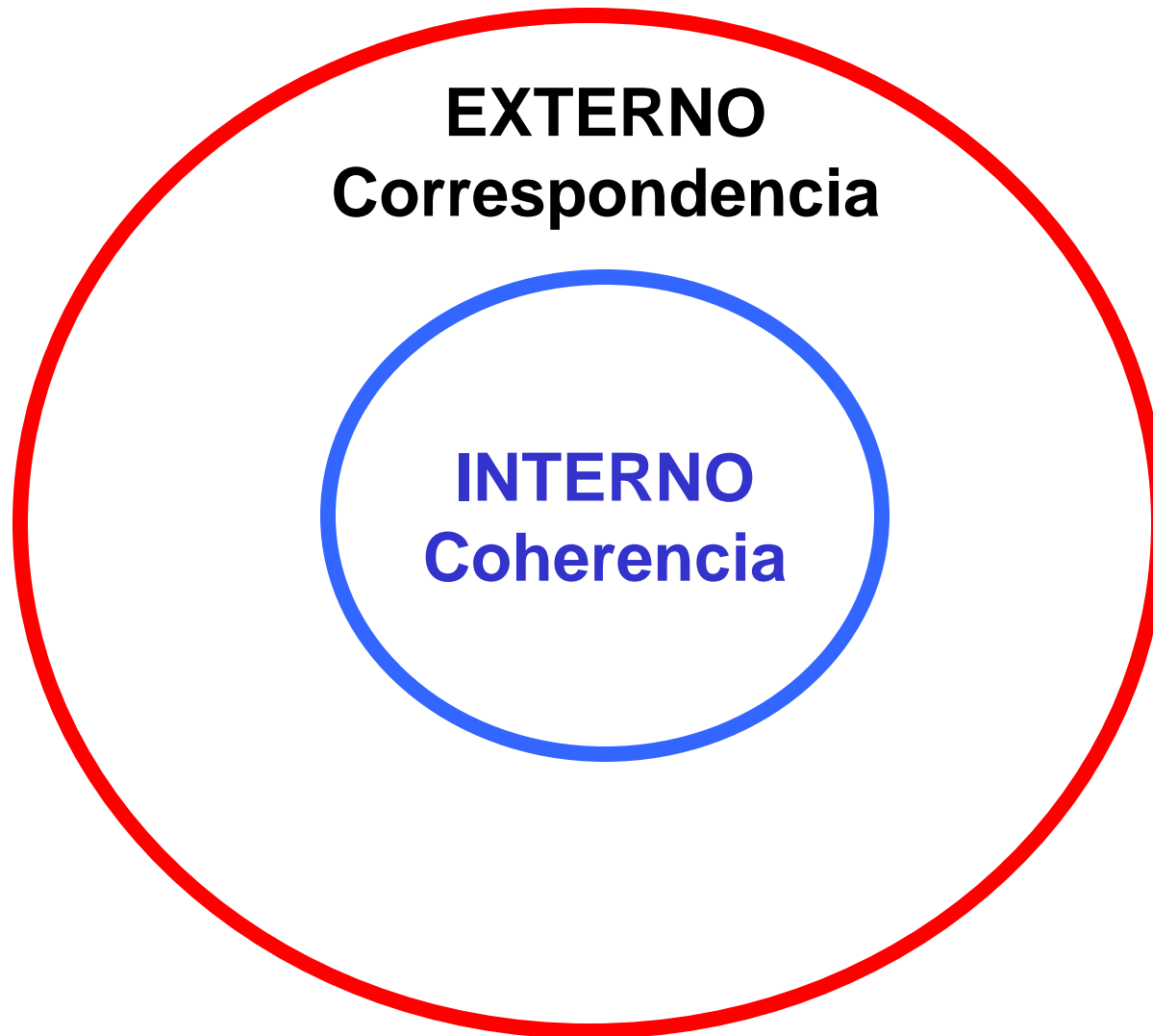


**De la vulnerabilidad a la sostenibilidad en la gestión**

# Contexto Externo



# Dimensiones Institucionales





**“Sólo Instituciones sostenibles  
realizan acciones sostenibles”**

# **Dimensiones Institucionales**



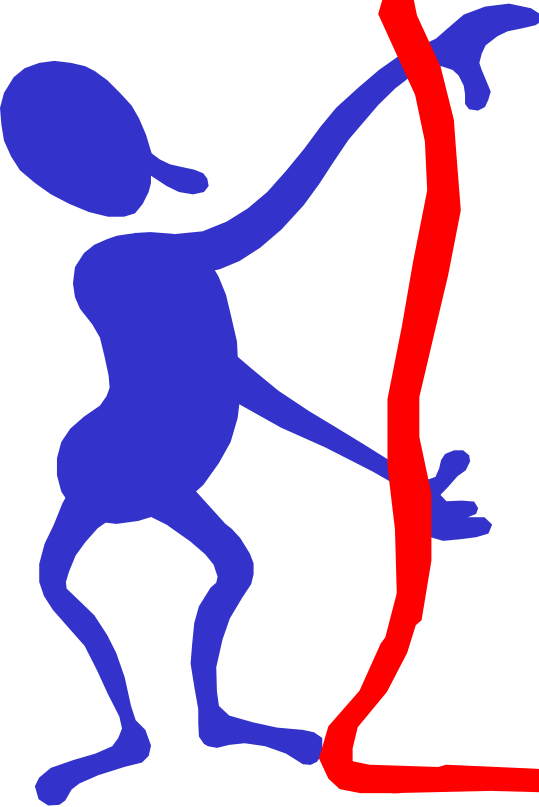
**Talentos Humanos**

# Ser Humano

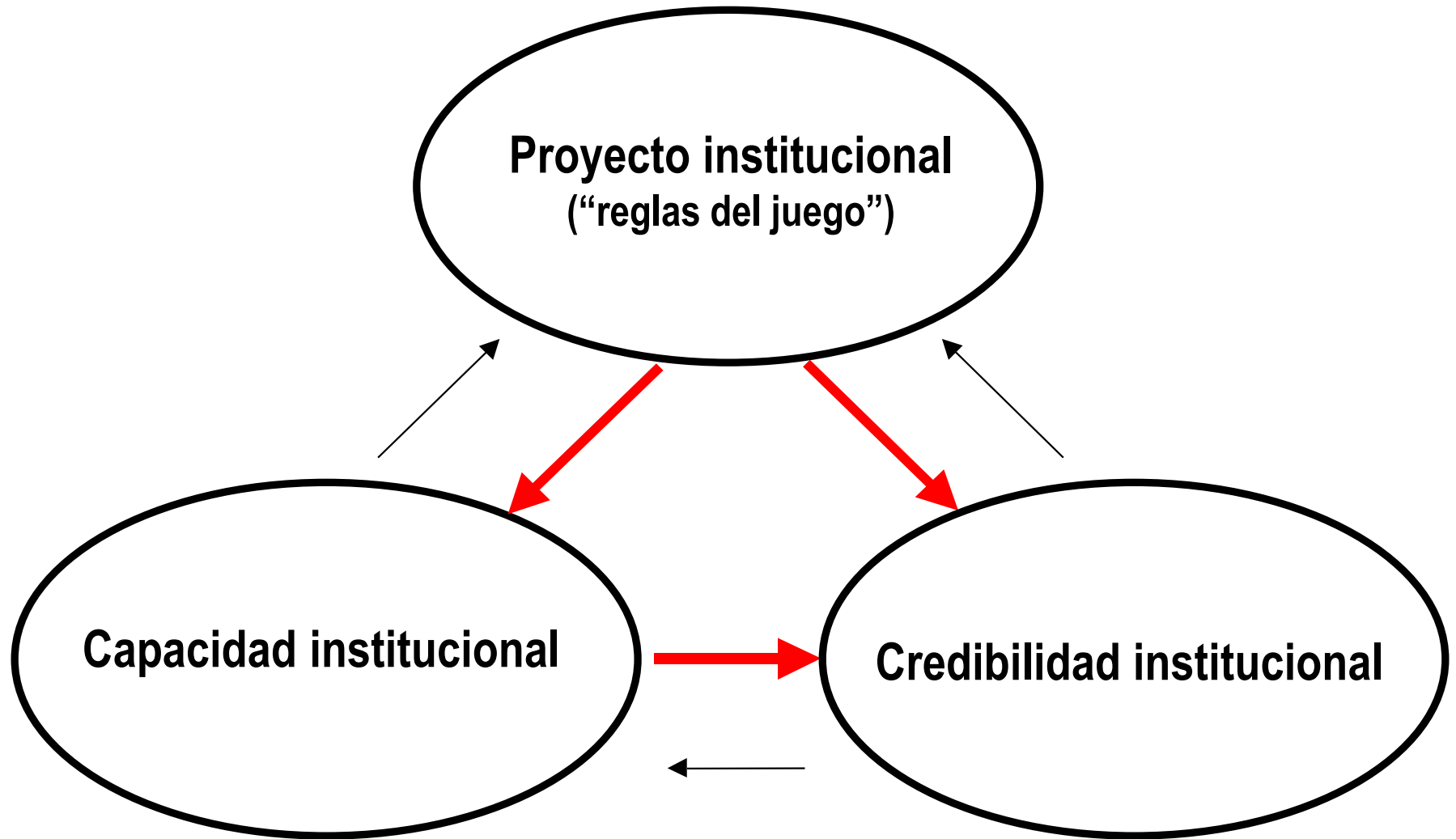
INNOVACIÓN PERSONAL PARA  
GENERAR INNOVACIÓN  
Organizacional

“Aprender conociendo....  
Aprender haciendo.....  
Aprender siendo....”

# Ser Humano



- **Visión de mundo (Ideológica, Filosófica, Espiritual)**
- **Conceptos(conocimiento, ciencia)**
- **Herramientas(prácticas, innovación)**
- **Experiencia (observación, conocimiento emergente)**

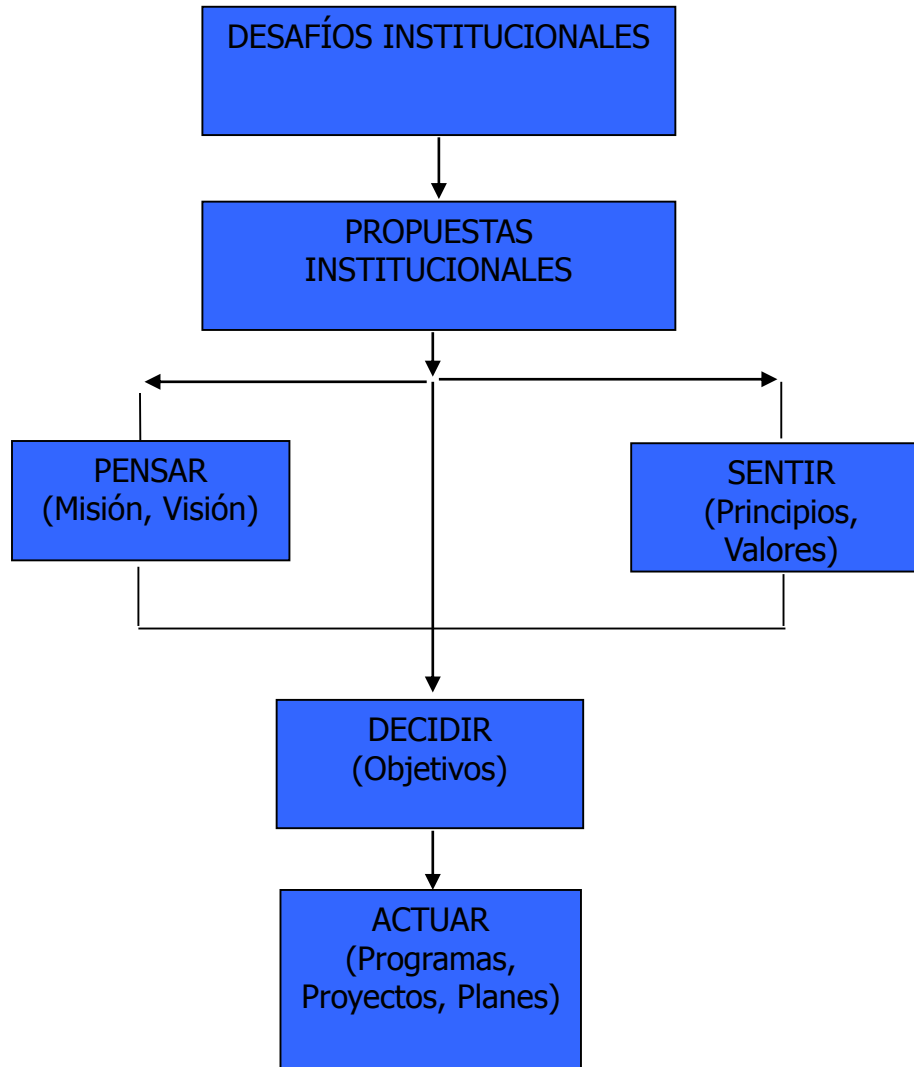


***‘Triángulo de la Sostenibilidad Institucional’***



**El “Enfoque Estratégico” de la Red *Nuevo Paradigma***

S  
I  
P  
S  
E



# La dimensión institucional del desarrollo sostenible

## --- Premisas de la sostenibilidad ---

- El *desarrollo de* prevalece sobre el *desarrollo en* (un país, comunidad, organización)
- El pensamiento “blando” es más relevante que el pensamiento “duro”
- No se puede salir de un problema de desarrollo bajo la misma percepción y con los mismos métodos que lo crearon
- La naturaleza no es “natural”
- La realidad es lo que nuestra visión de mundo nos permite percibir
- Lo “rural” es un espacio para el encuentro entre sociedad-cultura-naturaleza
- El “desarrollo sistémico” depende de solidaridad
- El holismo prevalece sobre el reduccionismo
- El contextualismo prevalece sobre el objetivismo
- El constructivismo prevalece sobre el positivismo
- Los modos de interpretación y de intervención no son neutrales
- El aprendizaje crítico y creativo es más constructivo que el aprendizaje imitativo
- La democracia participativa es más relevante que la democracia representativa
- La autoridad del argumento es más pertinente que el argumento de la autoridad
- La visión prospectiva es más relevante que la visión cortoplacista
- Los objetivos-fines prevalecen sobre los objetivos-medios

