

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

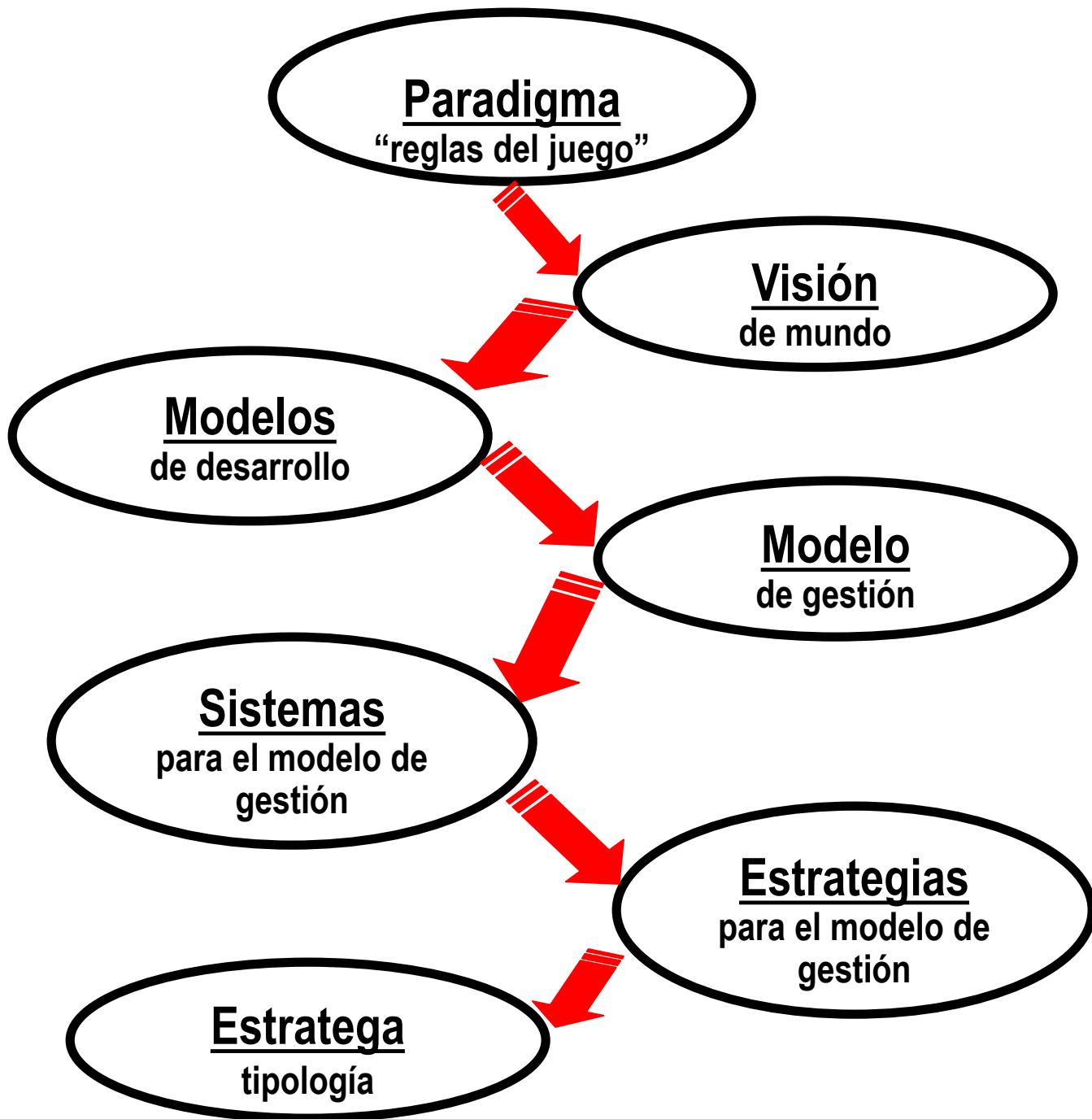


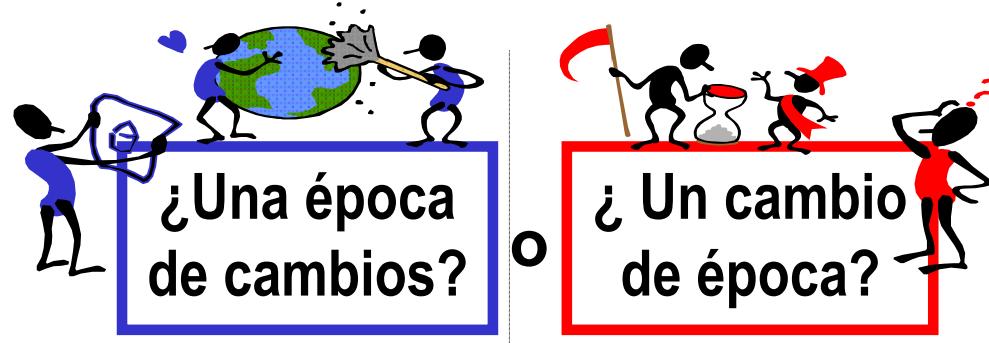
Objetivos:

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 estrategas.







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)

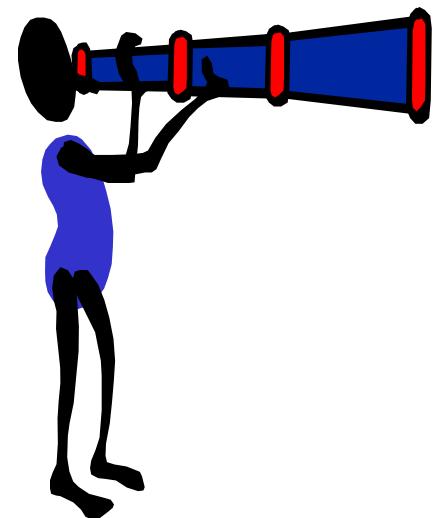
La génesis del actual cambio de época:

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

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

VISIÓNES DE MUNDO

En revisión y buscando complementariedad



Visones de Mundo



Visión mecánica de mundo

Visión mercadológica/cibernetica de mundo

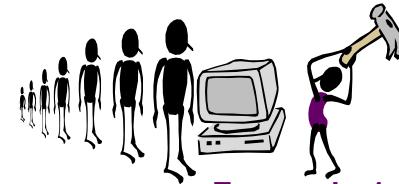
Visión contextual/holística de mundo



Escenario-3



Escenario-2



Escenario-1

El mundo es una trama de relaciones entre formas de vida

“Talento” humanos:
ciudadanos c/ imaginación

El mundo es un mercado sin sociedades ni ciudadanos

“Capital” humano / intelectual:
mercancía

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

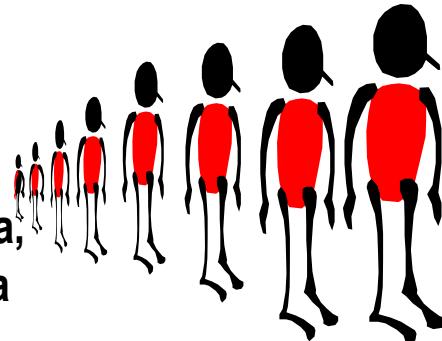
Visión mecánica de mundo
Metáfora-guía:
La máquina

Visiones de mundo en conflicto en la gestión de organizaciones públicas

Visones de Mundo en Conflicto

Visión Mecánica de Mundo

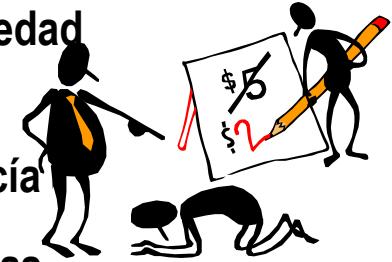
- El mundo es una máquina (engranaje perfecto)
- La organización es una máquina, sin contexto ni historia, y así debe ser percibida y manejada: como una máquina
- Los seres humanos son percibidos y manejados como “recursos” humanos, autómatas biológicos capaces de realizar apenas tareas rutinarias
- 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



Visones de Mundo en Conflicto

Visión Mercadológica de Mundo

- El mundo es un mercado sin sociedades, poblado apenas por: provedores-productores-procesadores-vendedores-consumidores-competidores-inversionistas
- La organización es un “provedor” 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”



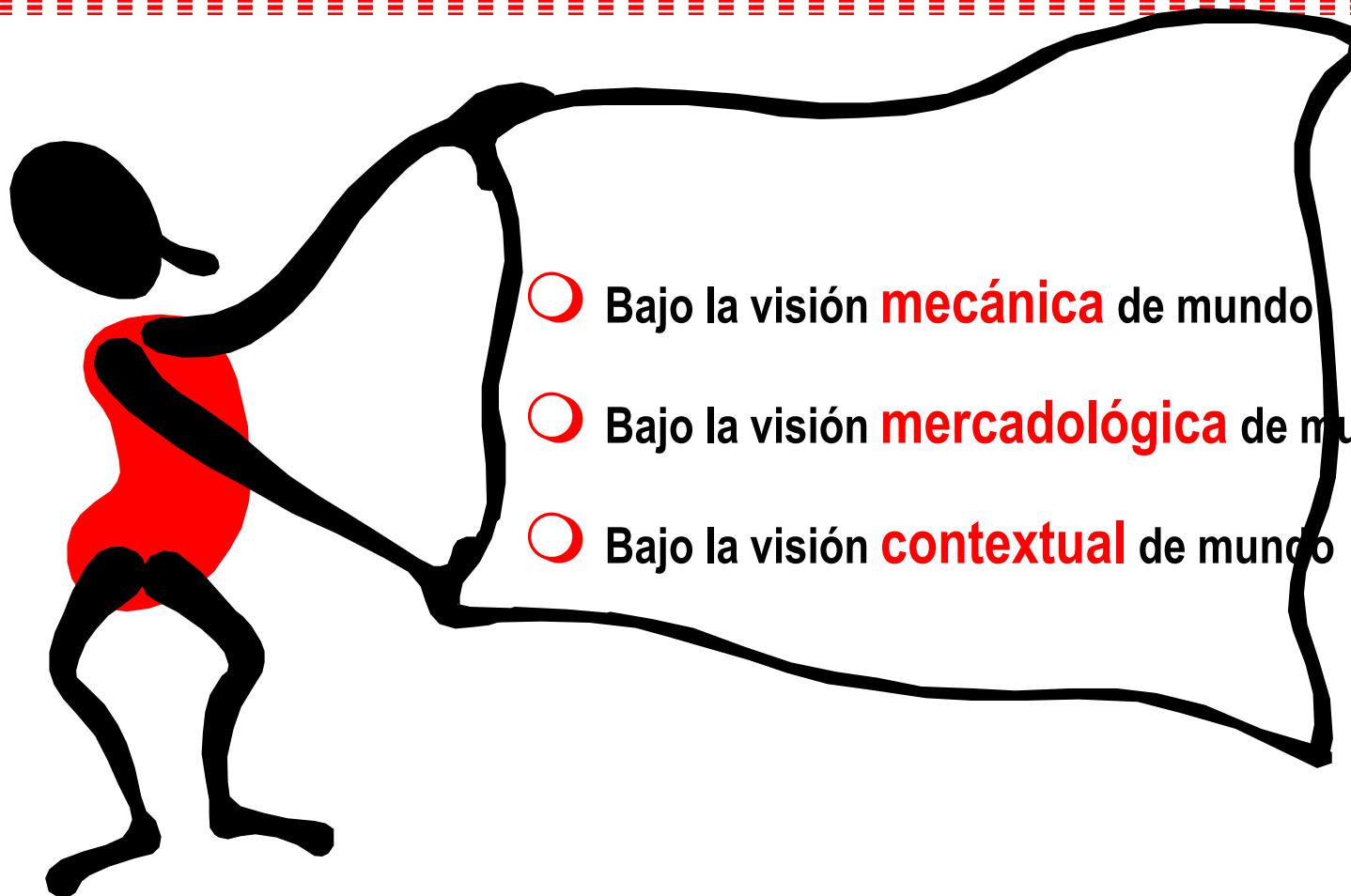
Visones de Mundo en Conflicto

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 sobordinados 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.

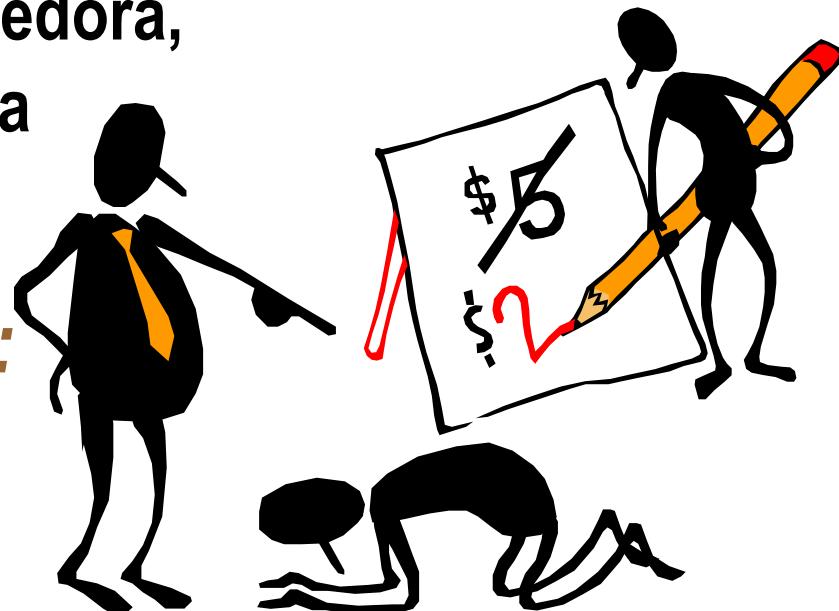
Los conceptos claves:

competitividad

calidad

eficacia

“capital” humano/intelectual



La Innovación Organizacional Bajo la Visión Contextual de Mundo

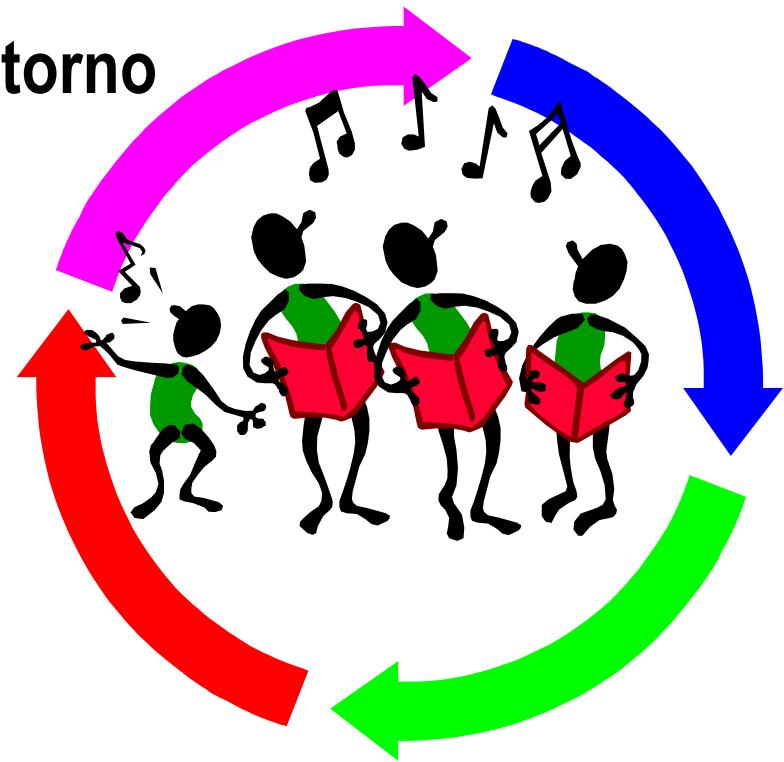
El desarrollo: Esfuerzo compartido, unión, fusión.

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**

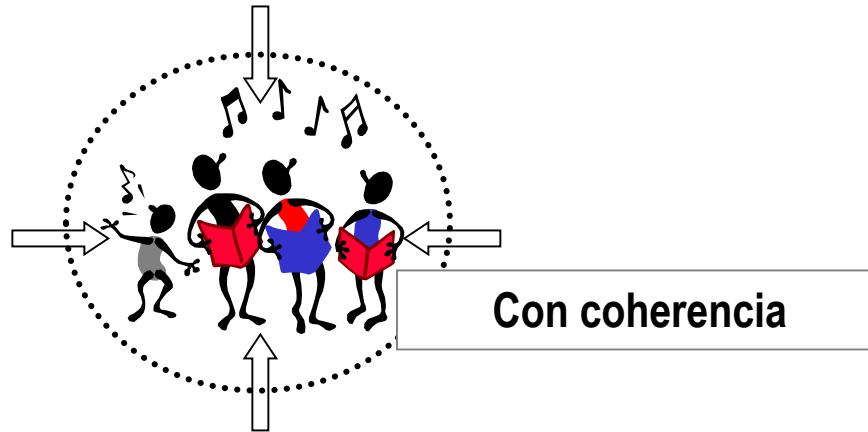


Coherencia y correspondencia

Coherencia

la consistencia interna de:

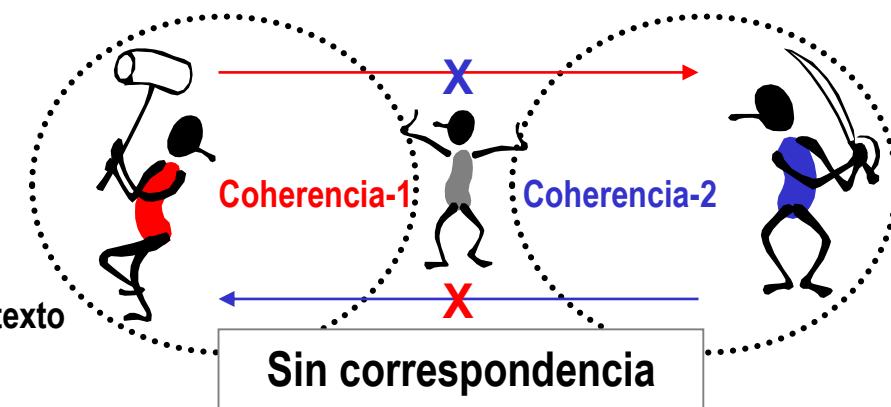
- Un conjunto de “reglas”
- Un modo de interpretación
- Un modo de intervención
- Una propuesta
- Una organización



Correspondencia

la consistencia externa entre:

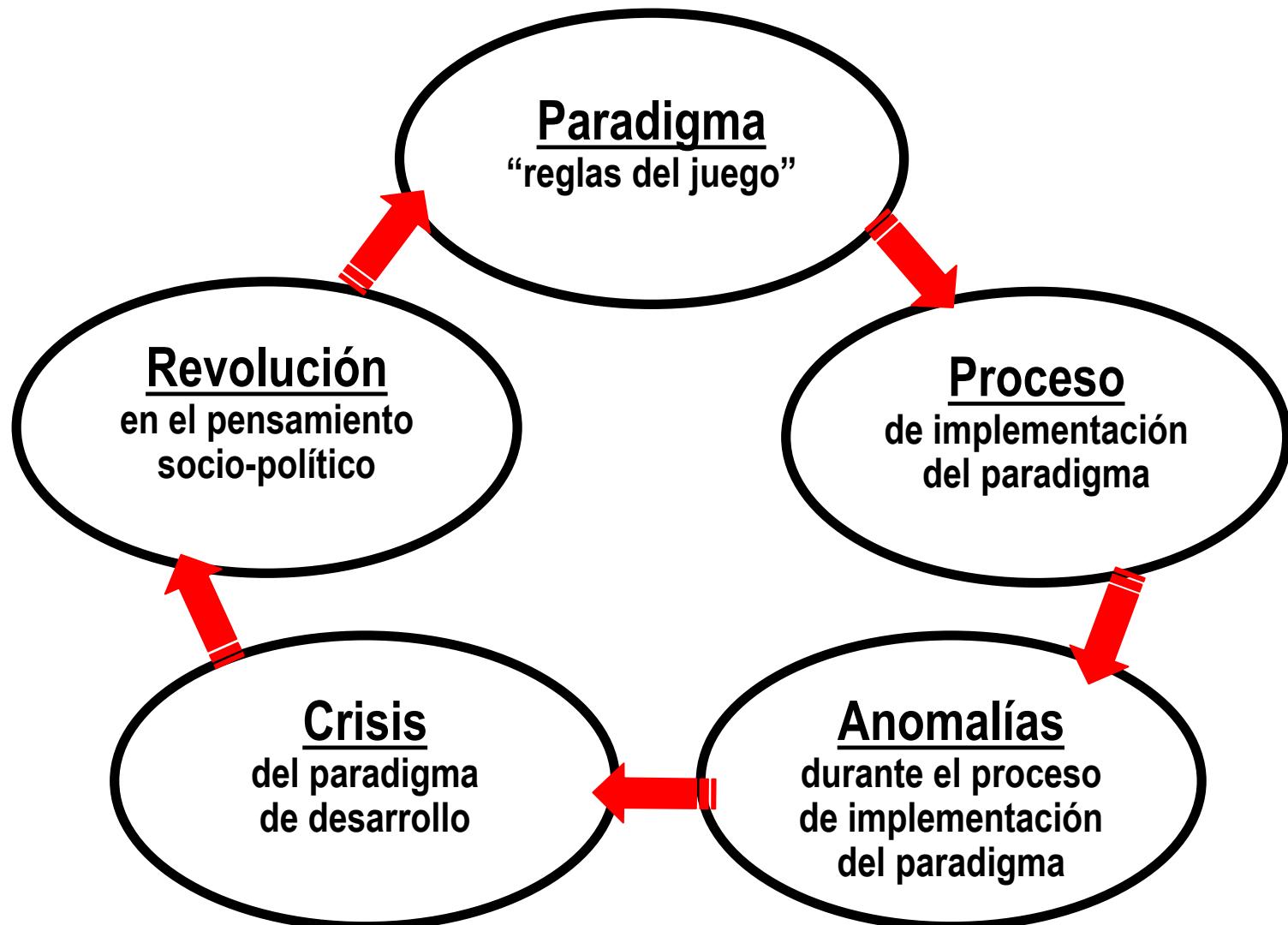
- Dos o más conjuntos de “reglas”
- Un modo de interpretación y un modo de intervención
- Una propuesta de desarrollo y el contexto de su aplicación e implicaciones
- Una organización y las necesidades, realidades y aspiraciones de los actores sociales de su entorno relevante



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

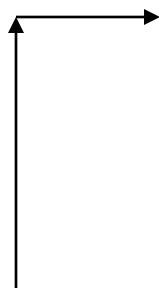
Paradigmas de desarrollo en conflicto en el contexto del cambio de época

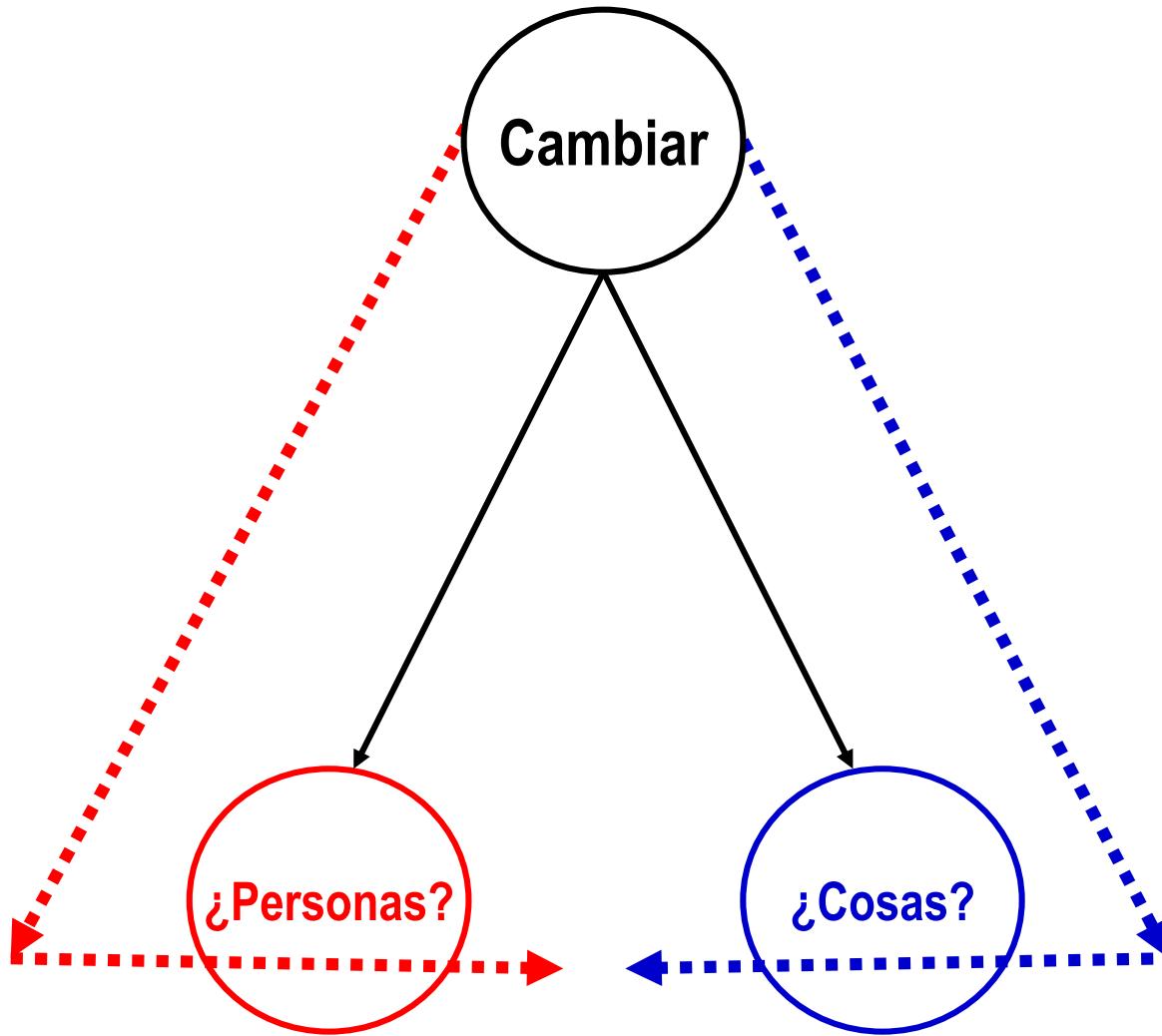
**POLITICO
REINVINDI-
CATIVO**

TECNICO

DESARROLLO

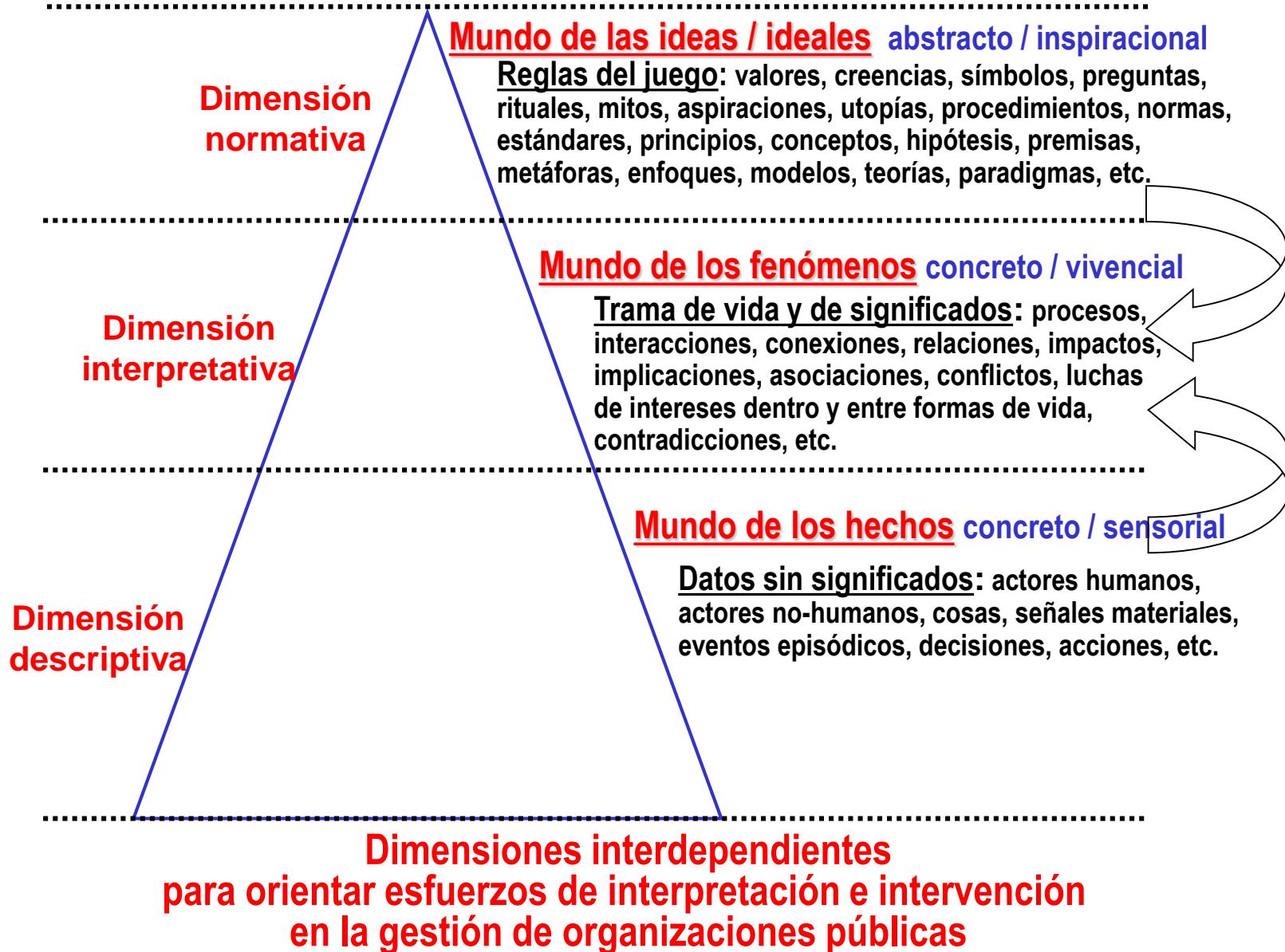
EMPRESARIAL





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 cibernetica de mundo	Visión mercadologica de mundo	Visión contextual de mundo
Modo de intervención centrado en la oferta	<p>Modelos de gestión centrados en la <u>eficiencia</u> racionalidad instrumental</p>		
Modo de intervención centrado en la demand a		<p>Modelos de gestión centrados en la <u>competitividad</u> rationalidad económica</p>	
Modo contexto-céntrico de intervención			<p>Modelos de gestión centrados en la <u>sostenibilidad</u> rationalidad comunicativa</p>

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

Modelos de Gestión

Distinguiendo entre:

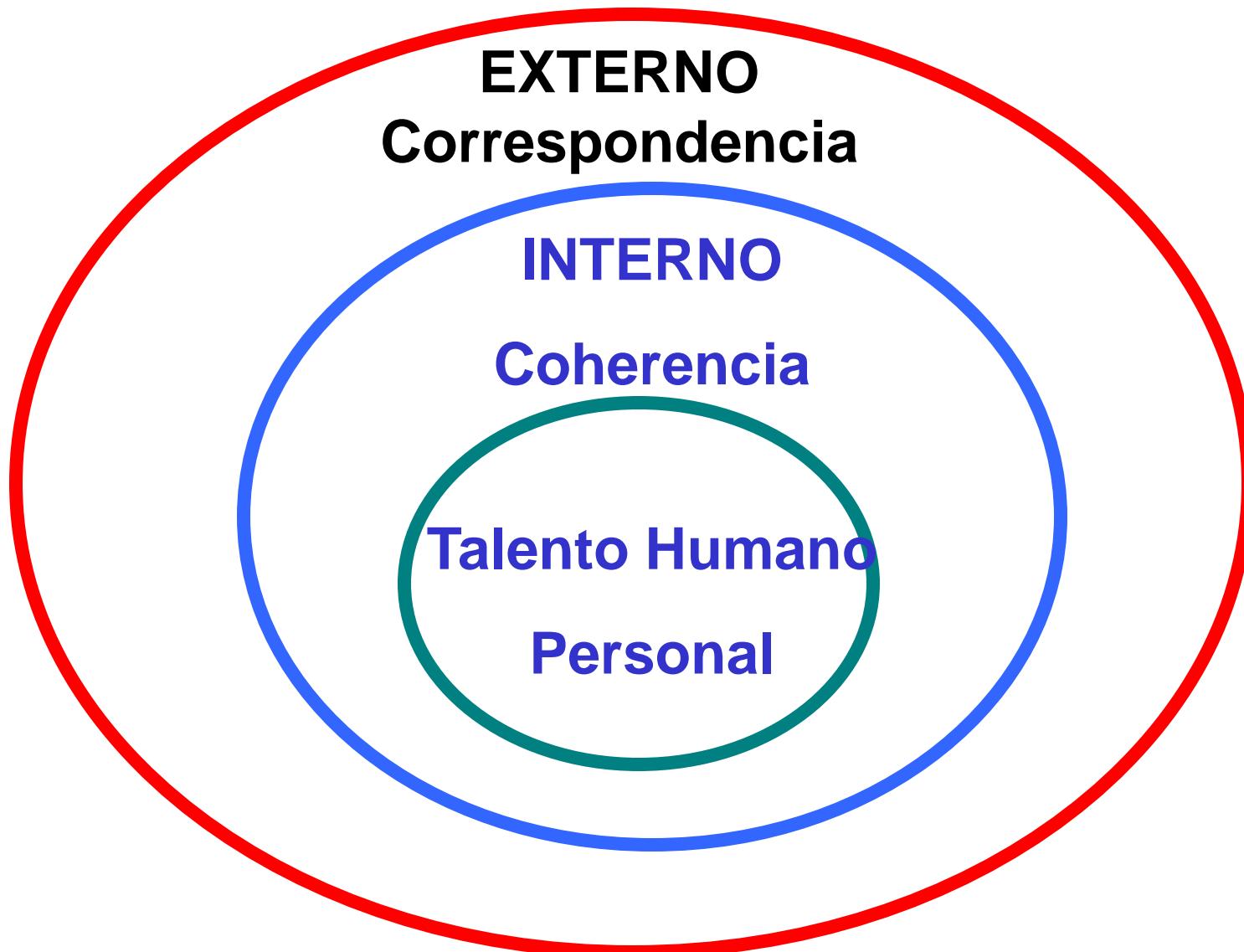
- Reingeniería por procesos
- Calidad Total
- Planeación y Administración Estratégica
- Modelo Sistémico
- Innovación Institucional

SISTEMAS PARA GESTIÓN

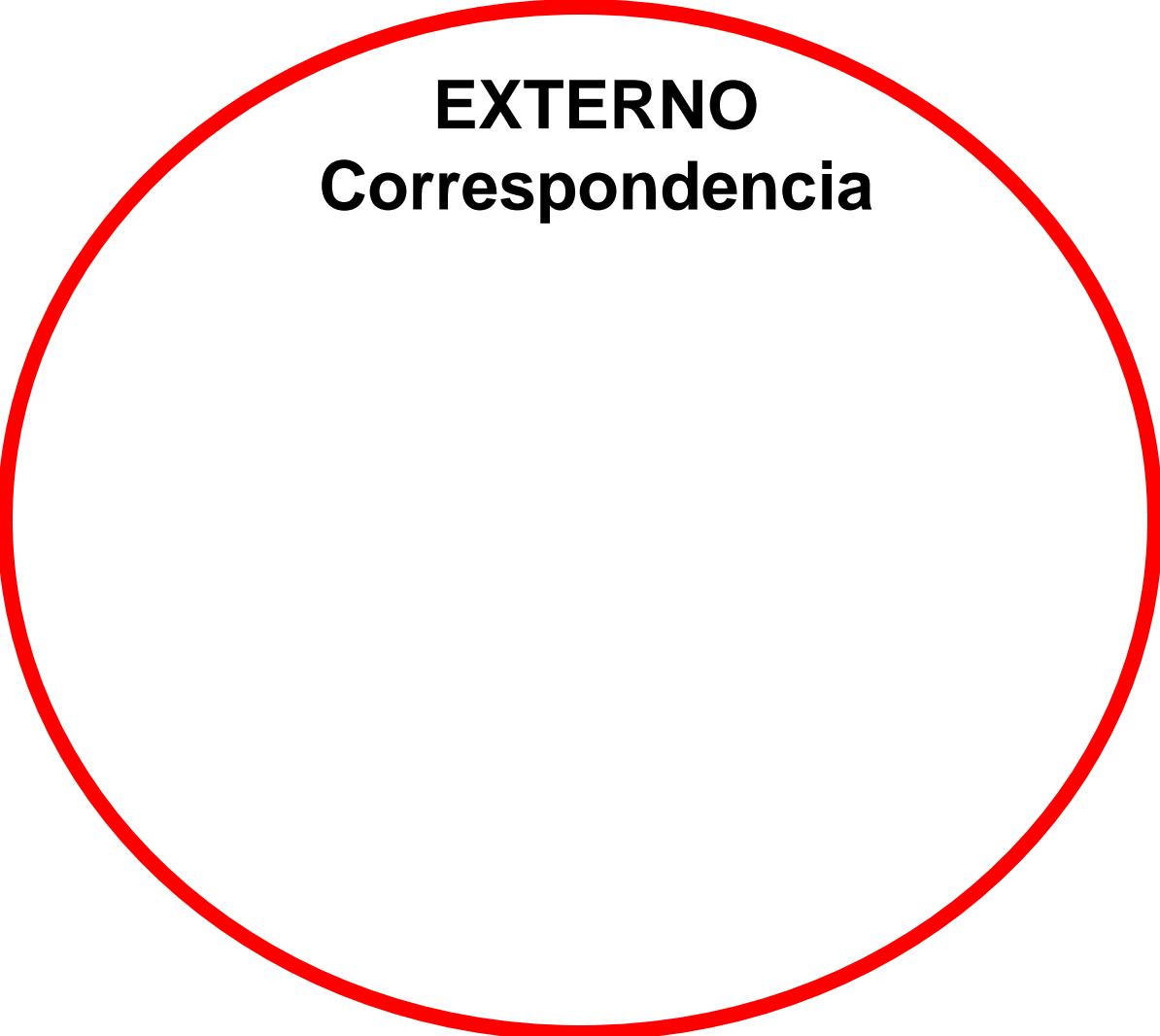
**Solo instituciones sostenibles realizan
Acciones sostenibles**



Dimensões Institucionais



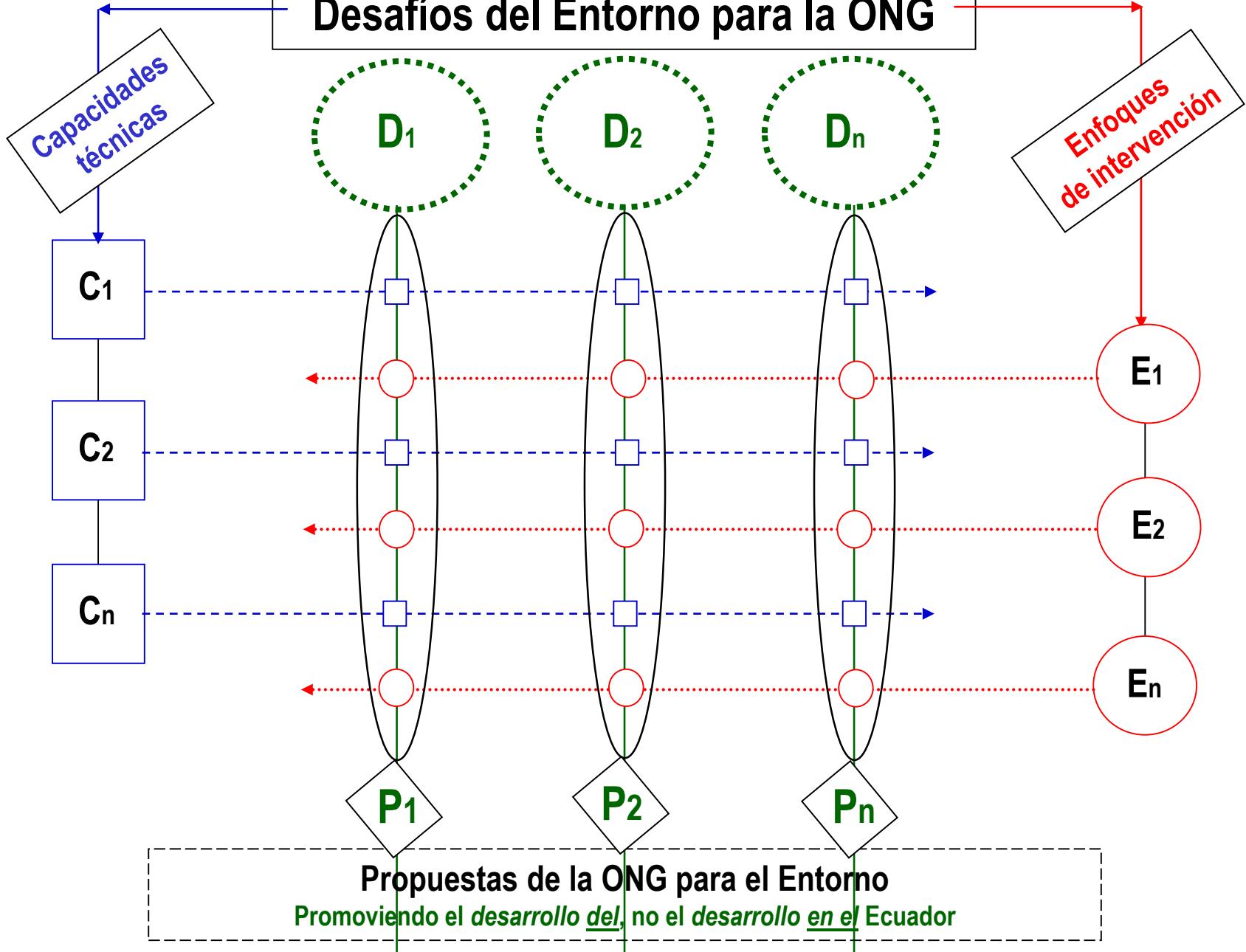
Dimensiones organizacionales

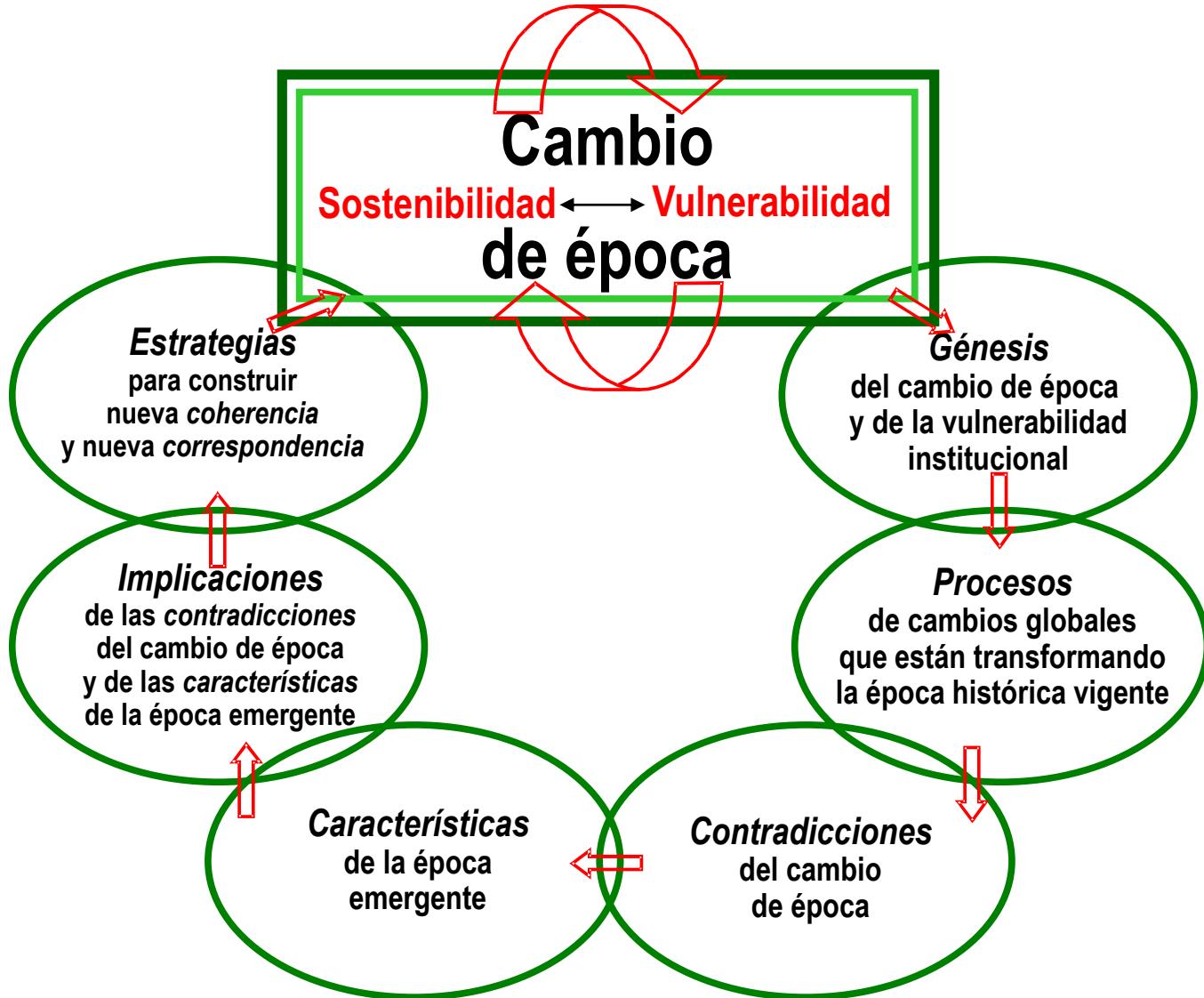


EXTERNO
Correspondencia

ONG

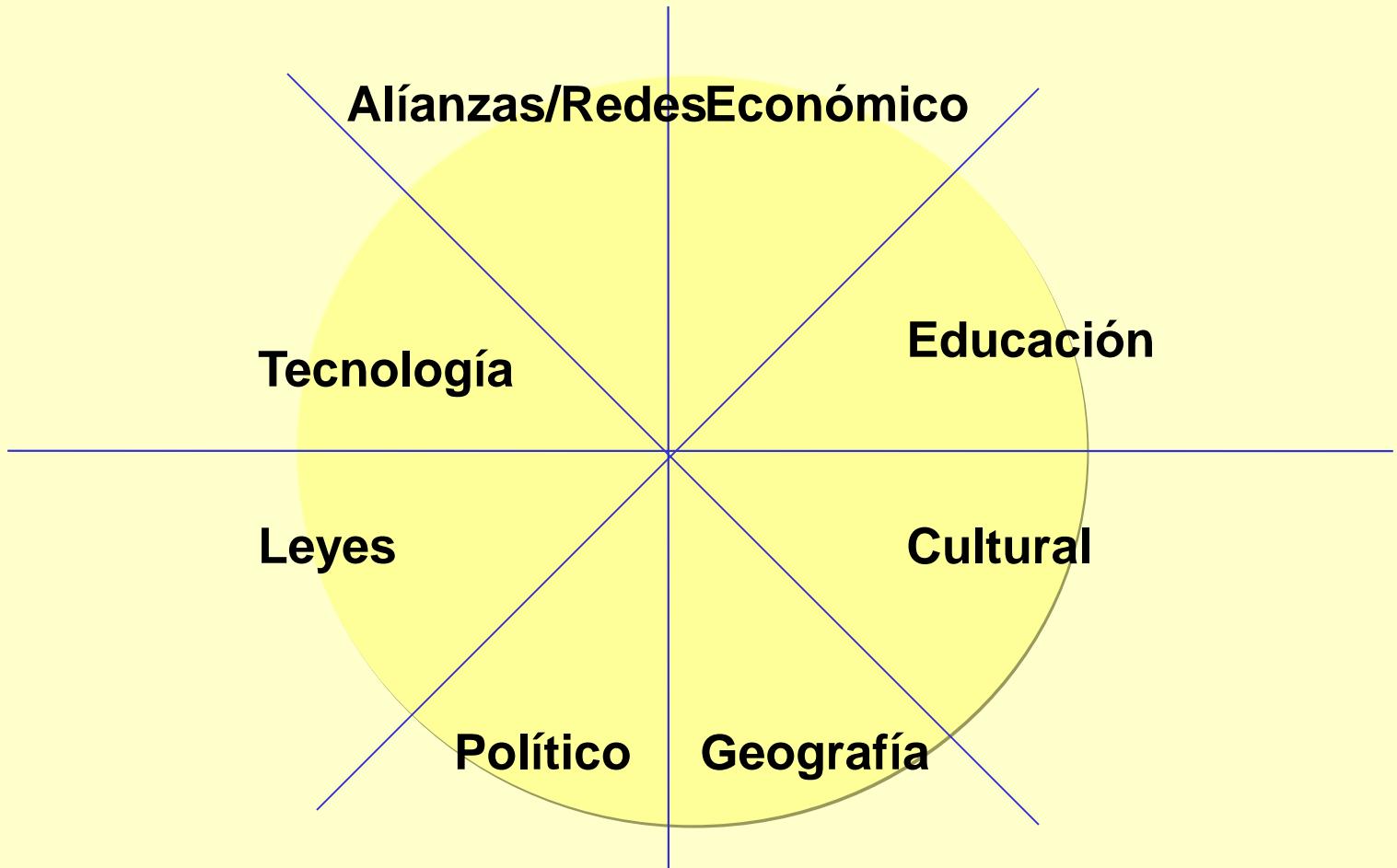
Desafíos del Entorno para la ONG



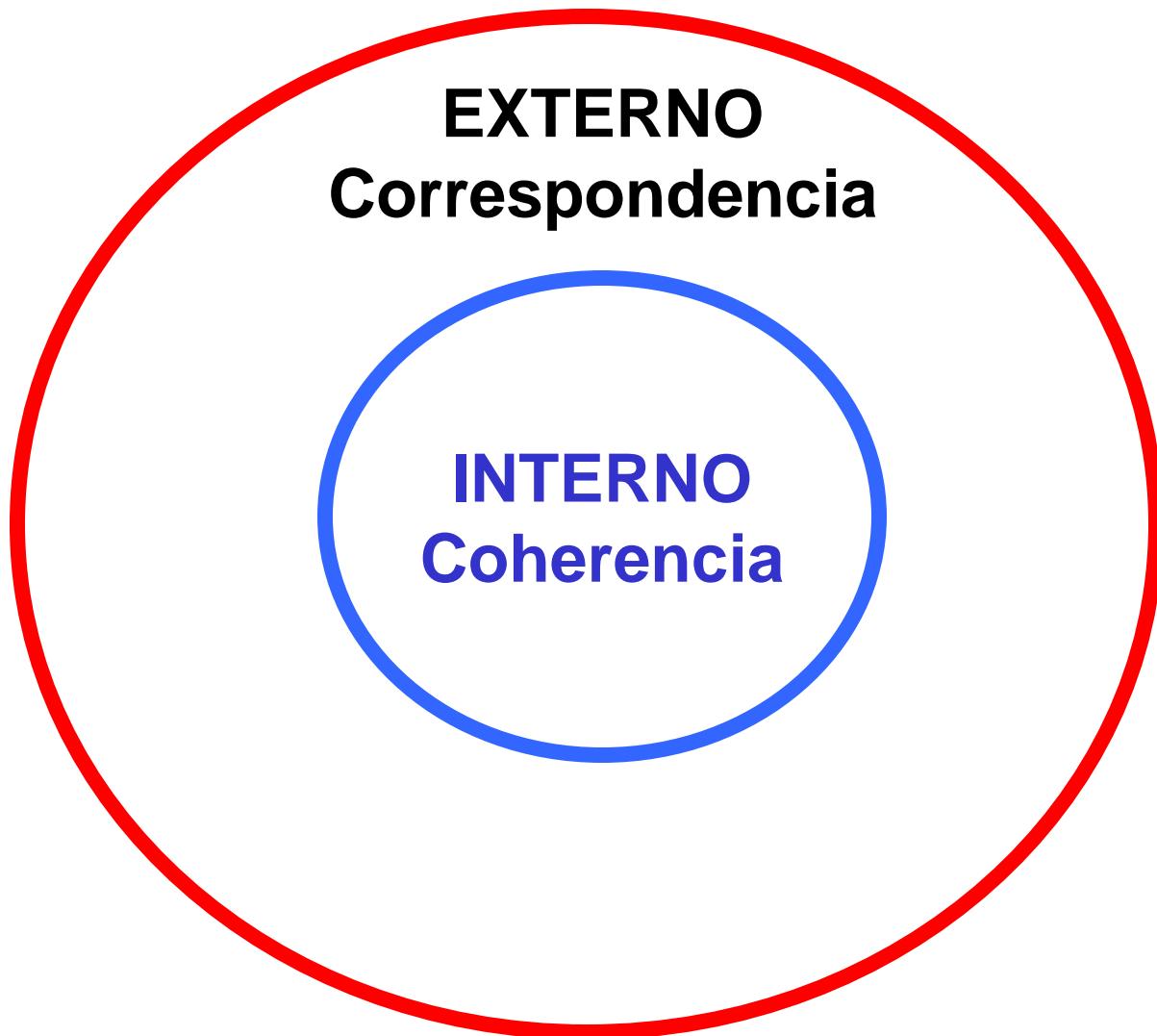


De la vulnerabilidad a la sostenibilidad en la gestión

Contexto Externo



Dimensiones Institucionales





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

Dimensiones Institucionales

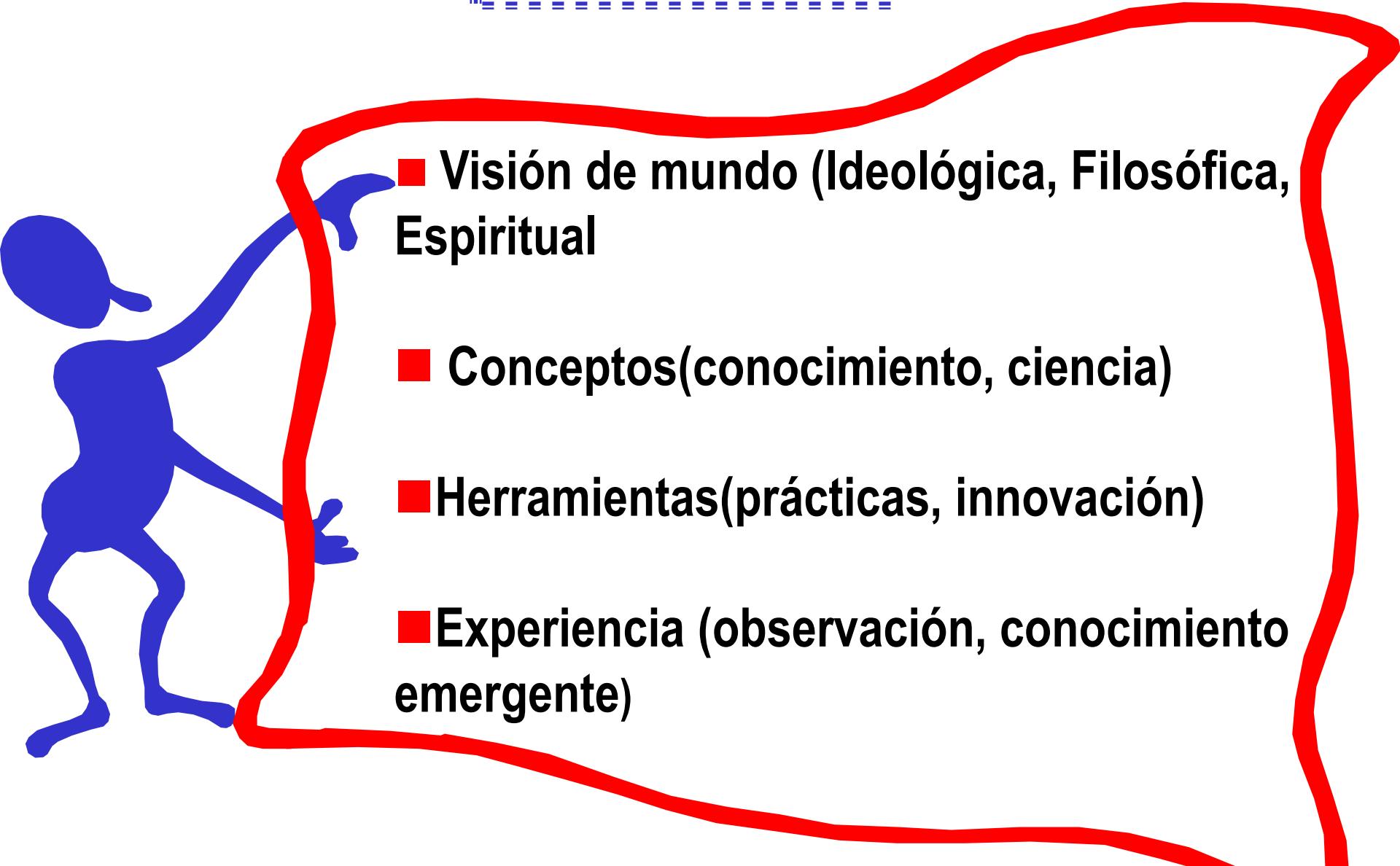


Talentos Humanos

Ser Humano

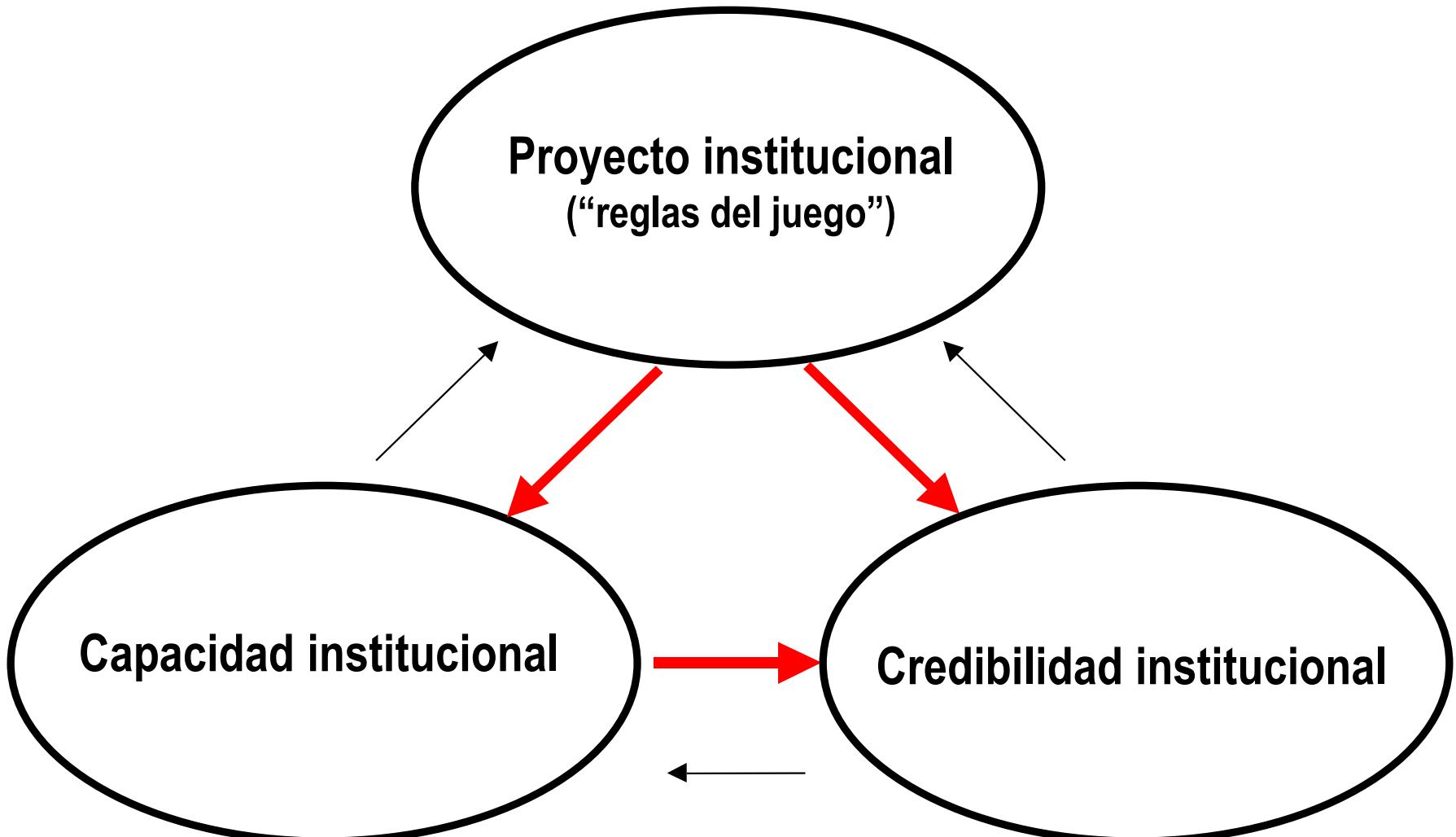
INNOVACIÓN PERSONAL PARA GENERAR INNOVACIÓN Organizacional

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



Ser Humano

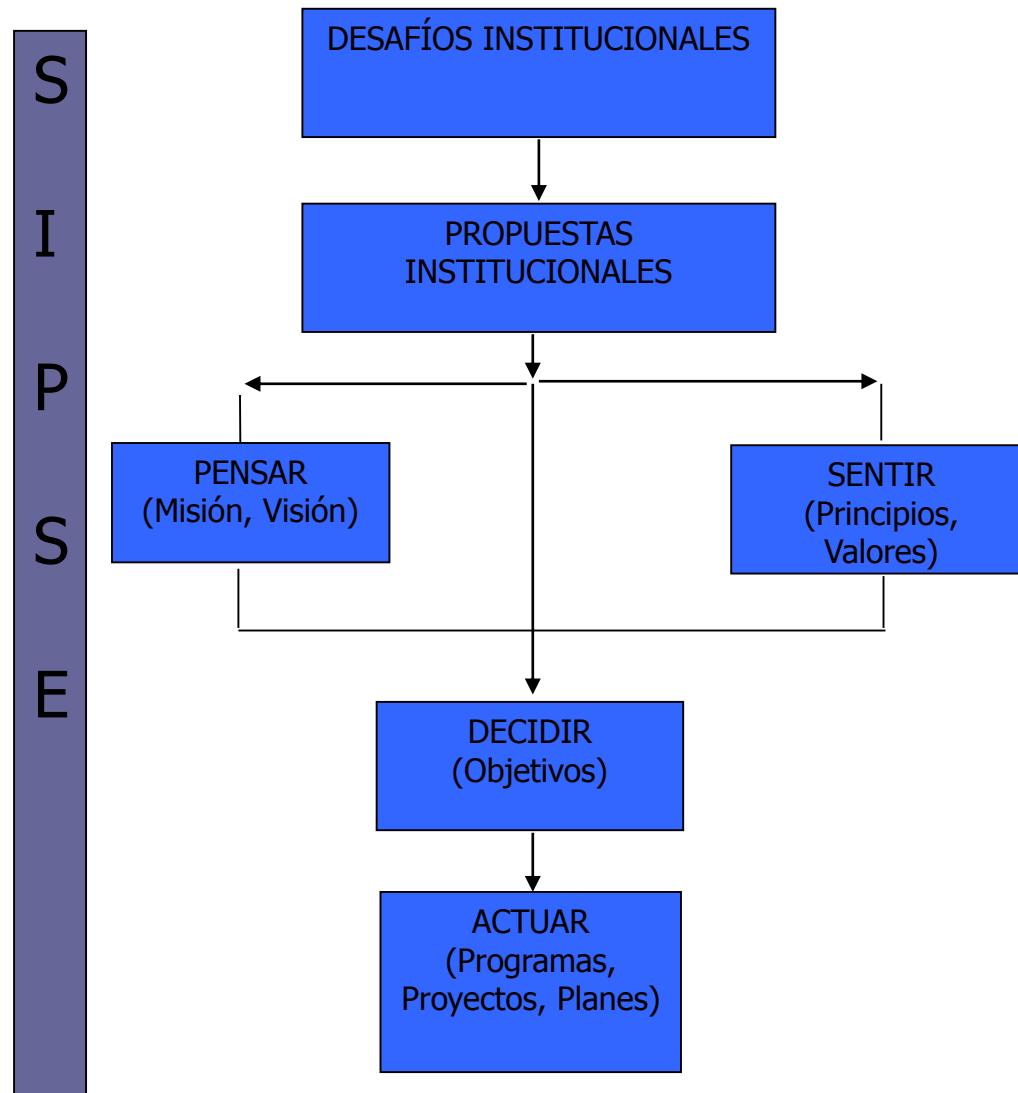
- Visión de mundo (Ideológica, Filosófica, Espiritual)
- Conceptos (conocimiento, ciencia)
- Herramientas (prácticas, innovación)
- Experiencia (observación, conocimiento emergente)



'Triángulo de la Sostenibilidad Institucional'



El “Enfoque Estratégico” de la Red Nuevo Paradigma



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

