



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI**

**U L E A M**

**FACULTAD LATINO AMERICANA DE CIENCIAS  
SOCIALES SEDE ECUADOR  
FLACSO - ECUADOR**

**CURSO DE ESPECIALIZACION EN  
GESTION DEL DESARROLLO**

**TESINA FINANCIADA POR EL FONDO DE SOLIDARIDAD**

**ANALISIS DE LA VIABILIDAD DEL PLAN  
INSTITUCIONAL DE LA UNION**

**D E**

**ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DEL  
SECTOR SUR ESTE DE MANABI (UOCCSSEM)  
DE LA PARROQUIA BELLAVISTA,  
CANTON 24 DE MAYO**

**POR:**

*Mónica Esther Bravo Sabando*

**DIRECTOR:**

**Santiago Ortiz Crespo**

**LECTOR:**

**Arq. Hernán Valencia**

**MANTA - MANABI - ECUADOR**

**2004**

## INTRODUCCION

En los actuales momentos con el apogeo del Desarrollo Local como una alternativa y complemento de la Globalización, y al culminar la Especialización en Gestión del Desarrollo; es necesario realizar un breve análisis orgánico-institucional sobre el aporte que pueden generar las organizaciones de segundo grado, en la provincia de Manabí y en particular en la parroquia Bellavista del cantón 24 de Mayo donde se dio origen a la Unión de Organizaciones Comunitarias Campesinas del Sector Sureste de Manabí-UOCCSSEM.

Este estudio se realiza con la necesidad de conocer si la UOCCSSEM cuenta con la capacidad organizacional para llevar adelante la ejecución de su Plan Institucional e insertarse en los procesos de desarrollo de la parroquia Bellavista. Cuyo objetivo básicamente tiene su sustento en diagnosticar la participación de los actores sociales, que en el caso de la UOCCSSEM son sus organizaciones de base, dado que sin ellos los resultados que se planteen en cuanto al desarrollo de la localidad no serían reales, no estarían a la vista y no producirían satisfacción a la sociedad que se sirve de ellos.

En este contexto del análisis organizacional de la UOCCSSEM, es necesario aclarar el concepto de **Organización**; el mismo que definiremos como aquel proceso que sirve para establecer una estructura de las actividades que deben cumplir un conjunto de personas que trabajan de manera organizada, con el propósito de alcanzar metas propuestas; dependiendo de un ordenamiento y distribución del trabajo, de las líneas de autoridad y los recursos.

Desde el punto de vista teórico, para Galarza “el desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambio de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y las teorías de las ciencias del comportamiento”<sup>1</sup>. En este caso, el autor está tomando la vía del cambio de uno de los elementos como fundamental y relega a las cosas como simples instrumentos para lograr este cambio. Faltaría en esta definición hacer explícita la finalidad del cambio pues éste no tiene razón de ser en sí y para sí.

---

<sup>1</sup> GALARZA , A. José Libardo. Desarrollo Organizacional. ESAP Publicaciones, Bogotá 1. 992.

Al Desarrollo Organizacional se lo considera también como una escuela o enfoque administrativo caracterizado por un cuerpo de conceptos, principios y tecnologías aplicables al proceso de transformación de una organización inserta dentro de un contexto determinado y unas relaciones específicas con su entorno.

En síntesis, introducir cambios organizacionales significa adecuar la organización, los medios, los procesos, los recursos y nuestra forma de pensar y trabajar, a los propósitos, retos y productos que haya definido nuestra empresa o que estén contenidos en el Plan de Desarrollo de la misma, en respuesta a la demanda de los clientes .

Así mismo, es importante revisar algunos conceptos de desarrollo local y entre los que más acercamiento a nuestra realidad está el de Cuervo (1998) quien manifiesta que el desarrollo local es una respuesta a los problemas del desempleo y desorganización económica causados por la decadencia industrial en la que incursiono el país. Después del fracaso de los proyectos organizados y aplicados por los organismos públicos nacionales, la idea de utilizar procedimientos locales ha ido ganando vigencia.

Al desarrollo local hay que comprenderlo en toda su extensión, especialmente como una preparación a la era globalizadora en la que estamos viviendo pero sin olvidarnos de la "escala humana", acertadamente Arocena (1997), nos sugiere que el desarrollo local no es pensable sino se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable sino se plantea sus raíces en las diferencias identitarias que le harán un proceso habitado por el ser humano. (Vázquez, 2001)

Para Buarque (1999) el desarrollo es muy importante, pues, es el resultado directo de la capacidad de los actores de la sociedad local de estructurarse y movilizarse teniendo como base una identidad cultural, para definir y explorar sus prioridades buscando competitividad en un contexto de transformaciones rápidas y profundas. Es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y agrupamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Sin embargo, el desarrollo local se desenvuelve en tres dimensiones muy bien descrita por Boisier (2001); una **económica** que se utiliza para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, **sociocultural**, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, una dimensión **político administrativa** en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsarlo.

Sin tratar de idealizar el territorio es substancial constatar que hay unidades territoriales forjadas por la historia y la geografía, que tienen una entidad sociocultural, que es patrimonio y signo de identidad de una población.

Este elemento común hace que los ciudadanos tengan la necesidad de asociarse para poder enfrentar los retos que la modernidad y la convivencia plantean en los actuales momentos, que asuman su rol para que no sean otros los que decidan por ellos, en definitiva les obliga a participar de los problemas y soluciones de su medio.

Un verdadero régimen **democrático**, debe caracterizarse por la participación de los ciudadanos en las diferentes etapas del proceso de gobernabilidad; la *reivindicación de los servicios básicos* y la *toma del poder* sólo son una expresión de la *participación ciudadana*, pues su mayor representación se ve manifestada en el concurso en las diferentes etapas de la planificación participativa, tales como identificación de los problemas, análisis y priorización de los mismos, preparación de políticas, toma de decisiones, ejecución de las políticas públicas, monitoreo y evaluación.

En la toma de decisiones, la participación ciudadana, genera una verdadera revuelta para los gobiernos locales, mientras que en la ejecución de políticas permite un punto de quiebre, que genera un nuevo papel entre la política local y el Estado, cambiando las bases de legitimidad de una sociedad: es una participación en espiral, que implica un permanente desarrollo y un elevado acatamiento cívico.

La experiencia democrática vivida en el Ecuador determina que la fase de democracia participativa es un desafío cuesta arriba y que necesariamente depende de una estructura bien definida, de lo contrario surgirán problemas para obtener una política pública

socialmente controlada y monitoreada, por lo que encontraremos siempre actores centralizadores y descentralizadores, lo que no permite establecer equivalencias simples de carácter social.

La tensión está presente en los distintos grupos sociales y corrientes políticas, aunque en la medida que el nuevo modelo de descentralización ha sido concebida como un medio de democratizar el Estado y mejorar la calidad de vida de sus habitantes: ésta es vista como un objetivo propio de los movimientos sociales y los políticos progresistas.

En la investigación de Rafael Quintero (2001) advierte que no basta con transferir recursos financieros a los municipios, sino que también éstos deben desarrollar capacidades técnicas y administrativas, empujadas por una participación ciudadana con un alto nivel de disciplina y un involucramiento progresivo y creciente, que serán la garantía de la gestión. Para finalizar resalta lo que manifiesta: “*Ciudadanía y participación son dos términos y realidades tan profundamente interdependientes que es imposible pensar en la última sin la primera*”.

Para consolidar un Estado de Derecho, legitimado por la ciudadanía, la principal función de los gobiernos locales es el fortalecimiento de las organizaciones sociales, como manifestación de la consolidación de un gran capital social, resultado de una combinación de institucionalidad, confianza, seguridad e integración social, capacidad de concertar y construir consensos, existencia de normas y derechos, organizaciones y redes de organizaciones territoriales y sectoriales.

En este contexto una armoniosa y fluida relación entre los organismos seccionales y las organizaciones sociales representantes de los individuos se presenta como requisito indispensable para poder pensar y construir el desarrollo, aspiración de toda colectividad. Las organizaciones sociales son las que mejor interpretan el desarrollo, como aquella actividad que nace desde sus raíces y cultura; mientras el organismo seccional se convierte en el canal principal para poder realizar esas aspiraciones. Dependiendo del grado de madurez de la organización, éstas han ido incrementando su grado de interlocución ante el gobierno local, central y con otras ONGs.

Mantener a la gente resolviendo problemas y necesidades, y participando en las estructuras municipales mediante el trabajo en conjunto, son formas de activar y ampliar todas esas capacidades, dado que en algún momento, no sabemos como ni cuando, surgen ideas, visualizamos, construimos oportunidades, se abren mercados, y nos conectamos de una u otra manera con el sistema de necesidades.

Para que la sociedad sea una sociedad que aprende, es fundamental que se multipliquen los espacios de práctica y que se revolucione el sistema educativo actual. Y en esto hay un campo inmenso de necesidades no satisfechas que pueden atenderse mediante formas no mercantiles, apelando al trabajo autogestionario, comunitario, cooperativo, algo que la sociedad hace en alguna medida pero que espontáneamente no se va a constituir en un sistema insuficiente y con la fuerza para demandar y canalizar recursos públicos para ese fin.

La construcción de redes sociales capaces de resolver problemas, de participar y autorepresentarse en la esfera pública exige mucho más que el asistencialismo del “tercer sector” o el clientelismo político. Si el desarrollo económico es una cuestión no separable del poder, en particular del poder de decisión sobre lo público, se plantea la opción entre la delegación en una tecnocracia iluminada y la planificación estratégica democrática.

Mediante la *gestión participativa*, la sociedad entiende -desde el mismo proceso de decisión en el que participa- que no pueden resolverse todos los problemas hoy, y se hace corresponsable en diseñar una estrategia y una política que los incluya y tenga en cuenta el desarrollo económico en su conjunto.

Siendo una política mucho más importante y duradera que la que puede lograrse con repartos estigmatizadores y vanas noticias de inauguración de obras. En el país, la agenda de los ciudadanos comienza a abrirse y a considerar muy seriamente los novedosos conceptos que encierra el Desarrollo Local y capital social, como la base de la sinergia de los temas diarios y a replantearse el papel de los Municipios como agentes de cambio social y facilitares de los procesos descentralizadores, porque las demandas sociales cada vez apremian con más fuerza.

En este sentido, la metodología implementada para la realización de este análisis se ha basado en una investigación bibliográfica con relación a conocer el Plan Institucional de la UOCCSSEM: desde su conformación como organización de segundo grado, sus organizaciones de base para determinar si cuenta con la Capacidad de Gestión para el cumplimiento del Plan.

## CAPITULO I

### PERFIL ORGANIZACIONAL DE LA UOCCSSEM

#### 1.1. GENERALIDADES: UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA PARROQUIA:

La UOCCSSEM se encuentra ubicada en el sitio Jaboncillo de la parroquia Bellavista perteneciente al Cantón 24 de Mayo de la Provincia de Manabí, siendo parte del sector Sureste de la Provincia.

Los límites de Bellavista son: Al Norte el Cantón Santa Ana, al Oeste las Parroquias Sucre y Noboa del Cantón 24 de Mayo, al Sur la Parroquia Sixto Durán Ballén del mismo Cantón y al Este Los Cantones Santa Ana y Olmedo. Su situación geográfica es de  $1^{\circ}16'31''$  de Latitud Sur y  $80^{\circ}25'6''$  de Longitud Oeste

La Cabecera parroquial es el centro poblado de Bellavista, los niveles altitudinales de la parroquia van desde los 200 hasta los 700 m.s.n.m. en donde se asientan los pobladores en 30 comunidades.

Por similitudes y mejor localización de los resultados, se establecen tres zonas para la realización del trabajo:

Zona 1: Casi todo el sector Oeste de la Parroquia, con diferentes altitudes pero que no sobrepasan los 500 msnm, comprende las siguientes comunidades: Luz de América, Señor de los Milagros, La Capilla, La Bella, El Esfuerzo, Nueva Esperanza, El Carmen, La Florita, La Mocerita, Río Plátano, La Portovieja, El Progreso, Riecito, San Antonio y Los Limos.

Zona 2: La parte Sureste de la Parroquia con características bastante parecidas a la primera zona, pero separada de ésta por un ramal de montaña, siendo la zona de mayores condiciones para la producción de arroz; comprende las siguientes comunidades: Estero Abierto, Bellavista, Estero Bravo, La Pita, Merejo, La Vainilla, Valentín, La Silla, Las Lozas, La Guinea, Jaboncillo.

Zona 3: Conformada por el territorio de mayor altura de la parroquia situada en la parte Norte, con un pequeño asentamiento en el lado Noroccidental. La altura de esta zona va de 350 a 700 msnm, están en ella, las comunas de Tablada de Vainilla, El Bejuco, Santa Rosa y La Palanca.



## **1.2. DESCRIPCIÓN DE LA UOCCSSEM**

En 1997 ocho organizaciones filiales, con 200 familias productoras de café, arroz, maíz y maní, y con la necesidad de contar con una organización campesina con representación provincial y nacional; ante la falta de empleo en la región, la migración campesina, la falta de apoyo para la producción, y, otros inconvenientes como la destrucción del medio ambiente y la necesidad del sector campesino en estar unidos dieron origen a una Asociación de Segundo Grado que lograría tener su vida jurídica por medio del Ministerio de Bienestar Social en el año 1999.

La Unión de Organizaciones Comunitarias del Sector Sur Este de Manabí (UOCCSSEM), es una organización de segundo grado (OSG), constituida mediante Acuerdo Ministerial N° 2919 del Ministerio de Bienestar Social en junio 30 de 1999. Su radio de acción y algunas de sus organizaciones filiales se encuentran ubicadas en la parroquia Bellavista del cantón 24 de Mayo principalmente, y, algunas filiales se localizan en los cantones de Olmedo y Santa Ana, de la misma provincia.

El objetivo de la conformación de esta organización se basa en los siguientes enunciados:

Mejorar las condiciones de vida de las familias socias en lo económico; alternativas de ingreso Familiar, en lo social; capacitación, institucionalización del género y en lo gremial; representación nacional. Rescatar la sabiduría ancestral y revalorización de la cultura montubia, valorizando la identidad montubia y deteniendo el deterioro del medio ambiente

Es decir, el objeto de existencia de la UOCCSSEM es mejorar el ingreso económico de todos sus agremiados mejorando su calidad de vida por medio de su capacitación y organizando la comercialización de sus productos.

### 1.3. ORGANIZACIONES DE BASE / FILIALES

La UOCCSSEM cuenta con 24 organizaciones de base la mayoría, asociaciones de agricultores, y una de mujeres:

#### ASOCIACION

Aso. de productores y procesadores de yuca Appy Jaboncillo  
 Aso. de Agricultores 28 de Diciembre  
 Aso. de Agricultores El Bejuco  
 Aso. de Agricultores San Vicente  
 Aso. de Agricultores La Capilla  
 Aso. de Agricultores La Florida  
 Aso. de Agricultores Entrada a la Bella  
 Aso. de Agricultores 29 de Junio  
 Aso. de Agricultores 20 de Noviembre  
 Aso. de Agricultores 4 de Marzo  
 Aso. de Agricultores 1 de Agosto  
 Aso. de Agricultores El Esfuerzo  
 Aso. de Agricultores Valentín  
 Aso. de Agricultores Luz y Progreso  
 Aso. de Agricultores San Miguel  
 Aso. de Agricultores Los Limos  
 Aso. de Agricultores Las Lozas  
 Aso. de Agricultores 29 de Septiembre  
 Aso. de Agricultores 21 de Junio  
 Aso. de Agricultores 24 de Agosto  
 Aso. de Agricultores 9 de Septiembre  
 Aso. de Agricultores 12 de Noviembre  
 Aso. de Agricultores San José  
 Asociación de Mujeres La Florida

#### COMUNIDAD

JABONCILLO  
 LA GUINEA  
 EL BEJUCO  
 SAN VICENTE  
 LA CAPILLA  
 LA FLORIDA  
 ENT. A LA BELLA  
 TAB. de MIGUICHU  
 BELLAVISTA  
 LA PITA  
 MEREJO  
 EL ESFUERZO  
 VALENTIN  
 EL BEJUCO  
 LA SILLA  
 LOS LIMOS  
 LAS LOZAS  
 JABONCILLO  
 EL RIECITO  
 LA PALANCA  
 NUEVA EPERANZA  
 ESTERO LEON  
 EL GUASMO  
 LA FLORIDA

Por medio de sus 24 filiales, la UOCCSSEM, atienden a 700 familias socias que acceden de una u otra forma a los beneficios de los programas desarrollados por esta OSG. Mientras tanto, otras 400 familias son beneficiarias del programa de comercialización. Teniendo un promedio de 5-6 miembros por familia, tendríamos un aproximado de 6000 personas beneficiadas.

#### **1.4. IMPORTANCIA ORGANIZATIVA**

La UOCCSSEM, tiene como objetivo el manejo y movilización de recursos orientados a mejorar los ingresos de los socios de sus organizaciones filiales, mediante programas de asistencia y cooperación con otras organizaciones de apoyo. En conjunto con la UPOCAM, es una organización pionera en gestión de la provincia, focalizando el revalorizar técnicas ancestrales en la producción orgánica de café y la búsqueda de nichos de mercado para este producto.

Su historia presenta un continuo mejoramiento sustentado por hitos importantes que han contribuido al fortalecimiento de su gestión.

#### **1.5. ORGANIZACIONES DE COOPERACION Y ASISTENCIA TECNICA:**

Dentro de la zona de influencia de la UOCCSSEM existen varias organizaciones que tienen incidencia en forma coordinada y otras de manera aislada con la misma; entre ellas tenemos:

<b>INSTITUCION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CORECAF</b>	<b>GREMIAL</b>
<b>FECAFEM</b>	<b>GREMIAL / COMERCIALIZACION</b>
<b>CEMADEC</b>	<b>ASISTENCIA TECNICA</b>
<b>FEPP</b>	<b>ASISTENCIA TECNICA</b>
<b>CODESARROLLO</b>	<b>AHORRO Y CREDITO</b>
<b>SEGURO CAMPESINO</b>	<b>SALUD</b>
<b>PROLOCAL</b>	<b>DESARROLLO LOCAL/ FINANCIAMIENTO DE PROYECTO</b>

**PLAN INTERNACIONAL**

**INNFA**

**MBS**

**PRAGUAS**

**LIGA CANTONAL**

**VARIAS CON NIÑEZ**

**GUARDERIAS**

**SALUD**

**SISTEMA DE AGUA ENTUBADA**

**DEPORTES/ CAPACITACION**

## **CAPITULO II**

### **INDICE DE FORTALEZAS DE LA UOCCSSEM**

#### **2.1. TRAYECTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL**

Desde su constitución en el año 1999 se ha consolidado y se presta a cumplir cinco años de fructífera labor bajo el mismo nombre con la única finalidad de mejorar la asistencia técnica y las prácticas productivas locales.

Su gestión a través del poco tiempo de vida le ha permitido convertirse en una de las organizaciones de segundo grado (OSG) con mayor poder de convocatoria de la región, consiguiendo varios acuerdos con otras organizaciones para el financiamiento de proyectos como la capacitación para sus afiliados, iniciativas productivas y de comercialización, entre otras.

Para algunos de sus miembros la organización es pionera en la revalorización de técnicas ancestrales de producción de café orgánico y en la búsqueda de nichos de mercado para la producción.

Se encuentra generando redes de comercialización para los productos de la zona e incorporar valor agregado a los mismos, en acuerdos de cooperación con CORECAF, compartiendo el interés de constituir el Consorcio Manabí en la consecución del nicho de mercado para el café orgánico de la zona.

En la actualidad la UOCCSSEM cuenta con 24 organizaciones de base entre gremios de agricultores principalmente, y grupos de jóvenes y mujeres.

Los agricultores se ha ido insertando lentamente a la comercialización, a través del mejoramiento de la calidad de los productos.

Las condiciones de vida en este sector de la provincia, son deficitarias, no cuenta con servicios básicos, la calidad en la educación es relativamente baja, aún con la presencia de un establecimiento educativo de nivel medio.

Ante esto, la organización en los últimos ha recibido cofinanciamiento para algunos proyectos ya sea administrados directamente o indirectamente. Entre los proyectos se puede contar el financiamiento por parte del Fondo Canadiense de Desarrollo (FECD), en alianza con el Centro Manabita de Desarrollo Comunitaria (CEMADEC).

Dotación de maquinaria e infraestructura por medio del programa 2KR en vinculación con la Federación Sur de Loja y la UOCMA, esta última organización con carácter provincial.

Fortalecimiento a través del acceso al crédito por parte de CODESARROLLO para la compra de café.

Parte del Foro Permanente para el Desarrollo Integral de Manabí; junto a otras organizaciones no gubernamentales e instituciones (GPM, FOES, PUCE, CICM, CIPEP, entre otras); en la generación de políticas públicas desde la sociedad civil.

## **2.2.DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA UOCCSSEM**

### **2.2.1. FORTALEZAS**

A partir del trabajo realizado por la UOCCSSEM y la organización CEMADEC, ésta se visualiza como una de las organizaciones de mayor fortaleza en la región.

Se consideran no presentan conflictivos, se manejan autónoma en la comercialización de arroz, café orgánico y maíz.

Consideran que tienen buen nivel organizacional y posicionamiento en la zona, ampliando sus relaciones con otras organizaciones fraternas de la provincia., los temas y planteamientos políticos son claves en la agenda de la organizaron ya que consideran que esto favorece el desarrollo de políticas de Estado a favor de los pequeños y medianos productores.

Cuentan con un capital humano regional con potencial organizacional para ofrecer servicios socioeconómicos ampliados.

### **2.2.2. DEBILIDADES**

Los niveles de comunicación con las organizaciones de base, en muchas ocasiones se ve afectada por el gran número de organizaciones y la dispersión de los recintos.

Ausencia de procesos de capacitación que apunten al fortalecimiento institucional, en muchas ocasiones creen haberse sumergido en un profundo activismo, descuidando el desarrollo de una visión estratégica.

## **CAPITULO III**

### **EXPANSION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **3.1 VISION DE LA UOCCSSEM**

Ser una organización con enfoque empresarial, constituida por productores honestos y responsables, para competir en el mercado y mejorar la calidad de vida de las familias de los socios y socias.

#### **3.2 MISIÓN DE LA UOCCSSEM**

Fomentar acciones que incidan en el fortalecimiento empresarial, mediante un proceso permanente de capacitación con enfoque de género, en: Organización, Producción Agrícola, Comercialización, Administración Financiera, y Manejo de Recursos Naturales:

Que permitan la construcción de empresas agrícolas que oferten productos de calidad en los diversos mercados, mejorando los canales de comercialización, estableciendo alianzas de coordinación y apoyo de instituciones y/ o gremios afines.

#### **3.3 VALORES Y PRINCIPIOS**

- Respeto al ser humano y al Ambiente.
- Entusiasta con la organización para fortalecerla en sus acciones.
- Creatividad para competir en el mercado y fortalecer la organización.
- Responsabilidad en nuestros actos y con la institución a la cual pertenecemos.
- Solidaridad entre socios y socias, y con otras organizaciones.
- Actuar con transparencia y honestidad.



### **3.4 FODA INSTITUCIONAL**

#### **3.4.1 FORTALEZAS**

- Mantener las organizaciones fortalecidas sin distinción de género.
- Capital económico y disponibilidad de bienes materiales.
- Proceso de comercialización.
- Existe un grupo de personas con buen nivel de capacitación.
- Líderes capaces.

#### **3.4.2 OPORTUNIDADES**

- Ofertas de capacitación.
- Presencia de instituciones públicas y privadas de interés.
- Mercado y comercialización con otros países.
- Contactos con otras organizaciones y gremios de interés.
- Sistemas financieros rurales.

#### **3.4.3 DEBILIDADES**

- Poco profesionalismo en el proceso de comercialización (infraestructura no adecuada, no hay normas de calidad).
- Falta de participación de los socios y socias en la planificación.
- Obsoleta estructura organizativa.
- Deficiente comunicación en la directiva y con las organizaciones de base.

#### **3.4.4 AMENAZAS**

- Fenómenos Naturales.
- Inestabilidad e inseguridad en el país.
- Falta de políticas de Estado para la comercialización y el crédito.
- Mala distribución de los recursos del Estado.
- La Globalización y el ALCA

### 3.4.5 RELACIONES: FO y DA

➤ **Análisis FO:**

<p>5: RELACION ALTA 3: RELACION MEDIA 1: RELACION BAJA 0: RELACION NULA</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p>	OFERTAS DE CAPACITACION	PRESENCIA DE INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS DE INTERES	MERCADO Y COMERCIALIZACION CON OTROS PAISES	CONTACTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES Y GREMIOS DE INTERES	SISTEMAS FINANCIEROS RURALES	TOTAL
MANTENER LAS ORGANIZACIONES FORTALECIDAS, SIN DISTINCIÓN DE GENERO	5	5	5	5	5	<b>25</b>
CAPITAL ECONOMICO Y DISPONIBILIDAD DE BIENES MATERIALES	3	3	5	1	5	<b>17</b>
PROCESO DE COMERCIALIZACION	3	5	5	5	5	<b>23</b>
EXISTE UN GRUPO DE PERSONAS CON BUEN NIVEL DE CAPACITACION	3	5	5	5	5	<b>23</b>
LIDERES CAPACES	3	5	5	5	5	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	

➤ **Análisis DA:**

<p>5: RELACION ALTA 3: RELACION MEDIA 1: RELACION BAJA 0: RELACION NULA</p> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>AMENAZAS</b></p>	<p>POCO PROFESIONALISMO EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION</p>	<p>FALTA DE PARTICIPACIÓN DE SOCIOS/ AS EN LA PLANIFICACION</p>	<p>OBSOLETA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>	<p>DEFICIENTE COMUNICACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN (DIRECTIVA) Y LAS BASES</p>	<p>TOTAL</p>
<p>FENÓMENOS NATURALES</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
<p>INESTABILIDAD E INSEGURIDAD EN EL PAIS</p>	<p>3</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>0</p>	<p>4</p>
<p>FALTA DE POLÍTICAS DE ESTADO PARA LA COMERCIALIZACION Y CREDITO</p>	<p>3</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>3</p>
<p>MALA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO</p>	<p>3</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>4</p>
<p>LA GLOBALIZACIÓN</p>	<p>3</p>	<p>0</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>9</p>
<p>TOTAL</p>	<p>12</p>	<p>0</p>	<p>4</p>	<p>7</p>	

### **3.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Profesionalismo en el proceso de comercialización.
- Impulsar la constitución y funcionamiento de Sistemas financieros, con participación de socios/ as y otras instituciones; con visión de Género.
- Fortalecer la competitividad de la organización para acceder a los mercados.

### **3.6 ESTRATEGIAS**

#### **3.6.1 OBJETIVO N° 1**

- Organizar un Plan de Capacitación en: Mercadeo, Segmentación y Calidad del Producto.
- Elaborar Métodos Estratégicos de Mercadeo.
- Participar en ferias, encuentros e intercambios para promocionar la oferta.

#### **3.6.2 OBJETIVO N° 2**

- Desarrollar un Proceso de Capacitación Financiero.
- Realizar visitas a otras organizaciones del sistema financiero, para conocer sus experiencias.
- Crear el Banco Comunitario con el aporte de los socios/ as y de otras instituciones.

#### **3.6.3 OBJETIVO N° 3**

- Establecer un sistema de clasificación de los productos.
- Elaborar Normas y reglamentos para mejorar la calidad de los productos.
- Establecer sistemas de comunicación con avanzada tecnología, que permita facilitar el acceso a los mercados existentes.
- Mejorar la estructura organizativa.
- Desarrollar una creatividad empresarial en la que al consumidores se lo valore como el gran potencial para el éxito de la empresa.
- Establecer campañas de promoción de la calidad de los productos.

### **3.7 PLAZOS**

**3.7.1 OBJETIVO 1:** Diciembre, 2002.

**3.7.2 OBJETIVO 2:** Diciembre, 2004.

**3.7.3 OBJETIVO 3:** Diciembre, 2005.

**3.7.4 VISION:** Diciembre, 2006.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DEL MARCO TEORICO

#### 4.1.GESTION

##### 4.1.1. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE LA GESTION INSTITUCIONAL

El seguimiento es aquella fase del proceso gerencial y administrativo de toda organización concebido para apoyar y controlar el cumplimiento de los objetivos acordados. En concordancia con esta definición, el seguimiento va más allá de la simple medición de éxitos y fracasos y, por el contrario, se puede constituir en una herramienta fundamental de apoyo a la gerencia para la toma oportuna de decisiones que permitan enderezar tanto las programaciones elaboradas como la organización en su conjunto; siendo parte de la retroalimentación.

En este proceso, la participación de cada organización de base ha sido muy importante en la UOCCSSEM dado su involucramiento en los controles y seguimientos para la consecución de los objetivos y metas establecidos en su Plan de Desarrollo y fortalecimiento institucional.

Las prácticas de políticas clientelistas, no han incursionado en el ámbito de la UOCCSSEM, entre tanto sí ha sido una prioridad la preparación y capacitación para socios que aspiren la Directiva de la organización, la mejora en las relaciones personales deterioradas por los conflictos no resueltos, la adecuada distribución del trabajo, los procesos racionales, etc.

Con el acompañamiento, entonces, no se pretende registrar el incumplimiento sino identificarlo oportunamente para ayudar a superarlo y de esta forma alcanzar las metas programadas. El seguimiento es un proceso que busca romper el punto de intervención o replanteamiento de una organización, por lo cual se busca las tradicionales practicas organizacionales, favoreciendo un proceso de crítica y autocrítica en el proceso de construcción de una organización.

Entre los principales indicadores básicos del acompañamiento que permiten corregir el rumbo sobre la marcha y sin necesidad de compilar información excesiva, y que ha contribuido al fortalecimiento de la UOCCSSEM, tenemos:

- ❖ Capacidad de gestión.
- ❖ Cultura organizacional.
- ❖ Liderazgo y participación.
- ❖ Suscripción de compromisos o convenios.
- ❖ Participación en eventos programados, etc.
- ❖ Toma de decisiones que son importantes para el cumplimiento de la programación.

El acompañamiento es permanente y bajo responsabilidad del respectivo coordinador de grupo, socio operativo o funcionario responsable del proyecto o producto programado. Tanto a nivel interno como externo, conviene reiterar que este acompañamiento es un mecanismo de apoyo y por tanto los coordinadores o jefes inmediatos están preparados para orientar y ayudar en la solución práctica de los problemas identificados en la UOCCSSEM.

En tanto, el monitoreo es la medición periódica del nivel de cumplimiento consolidado de actividades y metas o productos así como la justificación de las posibles desviaciones con miras a introducir los ajustes pertinentes en la programación o en enfoque del trabajo.

El monitoreo, como concepto y como práctica, ha venido siendo aplicado tanto a la programación para la implementación del proceso de desarrollo organizacional como a las programaciones rutinarias de la UOCCSSEM.

El proceso de Monitoreo está cubriendo hasta el momento las fases de Control y ejecución y la Motivación.

- **Control de ejecución:** implica la medición de resultados, su análisis y ajuste.
- **La motivación:** el cumplimiento es premiado y el incumplimiento sancionado para generar una nueva cultura de responsabilidad frente a los compromisos con la organización, manteniendo el espíritu ameno y motivado de los grupos de trabajo,

responsabilidad del máximo gerente de la institución, como tarea indelegable y de máxima importancia.

Por lo tanto, la capacidad gerencial se concreta en la habilidad para tomar decisiones oportunas relacionadas con la buena marcha de la organización, mientras la finalidad durante la fase del monitoreo no es medir dicha capacidad sino contribuir a generarla o fortalecerla mediante la capacitación sistemática, en torno a temas previamente acordados.

#### **4.1.2 INDICADORES DE GESTION DE LA UOCCSSEM**

Los indicadores básicos para el monitoreo son aquellos previstos para medir el logro de las metas, así como, el cumplimiento de las acciones programadas. Algunos ejemplos de indicadores de monitoreo son los siguientes:

- ❖ Los principales proyectos sociales y económicos en los que interviene la UOCCSSEM, son:
  - Representación a nivel Gremial en Organizaciones como CORECAF, FECAFEM, entre otras.
  - Comercialización asociativa de productos de la zona: café, yuca, arroz, maíz, maní y fréjol de palo.
  - Procesamiento de café y yuca; valor agregado.
  - Crédito productivo en insumos para la producción de productos.
  - Crédito para micro-proyectos productivos individuales.
  - Crédito solidario para emergencias familiares.
  - Ejecutor de Programas Parroquiales y Comunitarios con PROLOCAL, financiado por Banco Mundial y la Comisión Europea.
  - Asesoría técnica y elaboración de propuestas de desarrollo.
  - Gestión ante los Gobiernos Locales y Nacional de obras para el sector de influencia.

Entre tanto, los principales Proyectos en ejecución y en trámite de años de vigencia son:



<b>PROYECTO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>DURACION</b>
PLAN DE DESARROLLO PARROQUIAL	EN EJECUCION	5 AÑOS
PLAN DE FORTALECIMIENTO UOCCSEM	EN EJECUCION	5 AÑOS
FORMACIÓN DE COOPERATIVA	POR INICIAR	PERMANENTE
CAPACITACIÓN A JOVENES EN LIDERAZGO	EN TRÁMITE	UN AÑO
COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	EN EJECUCIÓN	PERIÓDICAMENTE EN COSECHA
CRÉDITOS PRODUCTIVOS	EN EJECUCIÓN	PERMANENTE
FORTALECIMIENTO DE LA FECAFEM	EN COEJECUCIÓN	DOS AÑOS
CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA JÓVENES	EN TRÁMITE	PERMANENTE
PLAN PILOTO DE MANEJO ECOLÓGICO DE DESECHOS	EN ELABORACIÓN	PERMANENTE (3 AÑOS CON APOYO EXTERNO)

#### **4.2. ORGANIZACION**

En la planificación un producto puede ser asimilado como una meta cuantificable. Se supone, además, que la sumatoria de los productos garantizan la concreción del objetivo programado y por ende de los impactos esperados. Es decir, el producto es el resultado tangible que nos aproxima al cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia de turno.

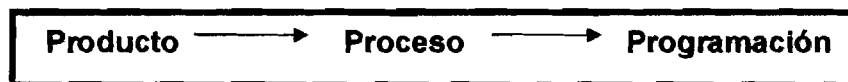
En este sentido, la UOCCSSEM, como institución de desarrollo de la zona sur este de Manabí ha visto necesario plantearse tres objetivos básicos dentro del programa de desarrollo de su organización:

OBJETIVOS POSIBLES	PRODUCTOS TANGIBLES
<p align="center"><b>PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONOMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profesionalismo en el proceso de comercialización.</li> <li>➤ Impulsar la constitución y funcionamiento de Sistemas financieros, con participación de socios/ as y otras instituciones; con visión de Género.</li> <li>➤ Fortalecer la competitividad de la organización para acceder a los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar un Plan de Capacitación en: Mercadeo, Segmentación y Calidad del Producto.</li> <li>➤ Crear el Banco Comunitario con el aporte de los socios/ as y de otras instituciones.</li> <li>➤ Desarrollar una creatividad empresarial en la que al consumidores se lo valore como el gran potencial para el éxito de la empresa</li> </ul>

### 4.3.PROGRAMACIÓN

La Programación Operativa es un ejercicio elemental de planificación durante el cual se definen las actividades básicas y se determinan plazos, responsables, recursos e indicadores de monitoreo para el logro de cada producto acordado.

Definidos los productos y rediseñados los procesos vitales para la producción se procede a la programación. Se debe aclarar aquí que no siempre es posible seguir la secuencia:



Por ende, no se deben forzar las cosas sino buscar la forma de actuar en paralelo o alterar el orden sugerido en el esquema. En todos los casos lo importante es no perder de vista la finalidad del cambio ni renunciar a la continuidad del mismo.

Durante la programación, la presencia de la gerencia es indispensable, pues, durante este proceso se deben tomar decisiones y demostrar el interés de los directivos tanto en el logro de los objetivos como en facilitar a los equipos de trabajo los recursos, insumos y ambiente adecuado para su desempeño.

No basta con programar sin que la Directiva y todos los niveles de la entidad tienen que orientarse por unos criterios encaminados a obtener éxitos en el corto y mediano plazo de tal forma que se sienten las bases para adquirir esa costumbre de planificar. Razón por la cual, las organizaciones base de la UOCCSSEM están involucradas, todas y cada una de ellas en el monitoreo y seguimiento de planificación realizada; bajo los siguientes criterios:

- Establecieron objetivos y metas o productos alcanzables en los plazos que hayan sido acordados.
- La programación es un ejercicio participativo donde cada responsable de todo o parte de un producto tiene la oportunidad de manifestar sus reales posibilidades de contribuir al logro de la programación de acuerdo a sus capacidades.
- Establecida la programación y asumidas las responsabilidades, no se ha dispersado la atención de la gente con tareas que las desvían o atrasan en la entrega de resultados.
- No se debe saturar al recurso humano asignándoles tareas que estén por encima de sus capacidades y por fuera de sus posibilidades de manejarlas en el lapso de tiempo asignado.

#### **4.4. EL PROCESO**

El proceso de negocios es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Esto es, no se debe perder de vista que los procesos conducen a productos concretos que tienen valor para unos clientes internos o externos.

Un proceso, entonces, es la sumatoria de pasos y el camino que se elige para el logro de un producto o resultado específico. Este camino, configura la táctica porque supone las mejores opciones en cuanto a instrumentos técnicos, uso del tiempo y de los recursos para la obtención del resultado o producto previsto.

Los procesos en una organización son tan importantes que determinan en gran medida el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los productos. Por tal razón, al adoptar el enfoque de programación por productos es inevitable que se revisen y ajusten los procesos porque las más de las veces es imposible alcanzar más altos estándares de rendimiento con la maraña de procedimientos existentes en las organizaciones.

#### **4.4.1 PAUTAS EN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA UOCCSSEM**

- Los procesos enmarcados dentro de la estrategia global prevén el logro de los objetivos.
- Concibió cada proceso con visión de conjunto y teniendo como máximo faro la estrategia acordada para cada objetivo.
- Eliminaron todas las actividades que no agregaban valor para la consolidación o logro del producto programado..

#### **4.4.2 REDISEÑO DE LA UOCCSSEM**

En el rediseño del procesos participaron todas las organizaciones de base, para modificar los pasos en la práctica antes que en el papel. Con este motivo, se laboró con profundidad la base legal de los trámites y procedimientos así como con las socios/ as hombro a hombro para que estos factores no se conviertan en obstáculos insalvables.

El rediseño de una organización surge como una necesidad, las más de las veces, cuando se ha planificado y calculado la carga de producción para un período específico y a la par se han rediseñado los procesos.

La reorganización no es, entonces, el cambio del organigrama con base a unas funciones abstractas sino la disposición de los recursos humanos y físicos de acuerdo a una programación estricta de producción de bienes y servicios que contribuirán, a su vez, a la generación de unos impactos en una población o clientes.

En consideración a lo expuesto, la UOCCSSEM, se plantea como una organización con bajos niveles de jerarquía en lo mínimo posible, para facilitar la coordinación de los equipos de trabajo y propiciar la responsabilidad de cada institución de base de acuerdo a los productos que se ha comprometido a generar.

#### **4.5 EJECUCIÓN DE LA PROGRAMACION OPERATIVA**

El mejor de los planes y la mejor de las ideas si no son llevadas a la práctica mediante la ejecución no sirven para nada razón por la cual, una vez concluida la fase de planificación los mayores esfuerzos deberán volcarse hacia la ejecución. La ejecución no es otra cosa que el desarrollo de cada uno de los pasos o actividades programadas para la generación de los productos y por consiguiente para el cumplimiento de los objetivos previstos en el plan.

El éxito del proceso de ejecución, descansa sobre el control y el seguimiento de la programación acordada y por ende en el siguiente capítulo se profundiza sobre tema.

La ejecución del PDL de la UOCCSSEM ha tenido sus componentes importantes como la participación de sus organizaciones de base así como el involucramiento directo de cada uno de los actores que la conforman para poder cumplir con los objetivos propuestos, y que lo han venido desarrollando a cabalidad en los grupos de trabajo.

Después de la rendición individual de cuentas se procederá a la **consolidación del cumplimiento de metas**. Este es un ejercicio de agrupación de la información sobre cumplimiento de metas con el fin de obtener una visión integral del estado de avance del plan operativo. Con base en los cuadros de cumplimiento de metas o productos se puede hacer una de toda la institución de tal manera que se puedan sacar indicadores de desempeño globales.

- **Ajuste de programación:** como cierre de cada taller de monitoreo el producto central es una programación ajustada conforme a los logros, retrasos y compromisos asumidos. También se debe acordar allí la fecha del siguiente taller de monitoreo teniendo en cuenta que dichas fechas deben respetarse al máximo con miras a mantener el ritmo de trabajo de los funcionarios y generar la correspondiente credibilidad en el proceso.
  
- **Capacitación en temas gerenciales:** En cada taller de monitoreo se puede programar el desarrollo de un tema gerencial previamente acordado de tal manera que este se convierta en un elemento motivacional y además se vaya compartiendo con los directivos de la institución técnicas útiles relacionadas con la toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, negociación, cómo enfrentar la resistencia al cambio, etc.

#### **4.6 DESARROLLO**

El desarrollo institucional, se refiere a la eliminación del problema principal o de aquello considerado signo de baja capacidad institucional. Por ejemplo, si partimos del supuesto que el principal problema de la UOCCSSEM es su baja capacidad de comunicación, el objetivo será que pueda viabilizar la comunicación y el diálogo entre los socios y socias de las organizaciones base como las directivas y desde ellos apuntar el proceso de comunicación con la dirigencia de la UOCCSSEM.

El impacto puede ser definido como la verificación del cumplimiento de los objetivos superiores fijados. La evaluación de impactos será tanto más fácil en cuanto los objetivos superiores hayan sido claramente acordados. En el caso de las OS los impactos relacionados con la prestación de los servicios son relativamente fáciles de determinar.

Cuando se habla de desarrollo organizacional, los objetivos superiores se refieren a aquellos indicadores que demuestran de manera palpable que la organización o empresa se halla en el nivel más elevado de capacidad de gestión al encontrado cuando se inició el proceso de asistencia o de capacitación.

#### **4.6.1 INDICADORES**

Conforme a la definición de evaluación de impactos adoptada, los indicadores son sólo la manifestación y medición de las **señales** de una buena gestión. Algunos ejemplos de indicadores de impactos para objetivos superiores son los siguientes:

- ❖ Ampliación de cobertura de redes organizacionales de base.
- ❖ Respuesta al requerimiento de los socios y socias.
- ❖ Mejora en la calidad de la producción.
- ❖ Reducción de tiempos de respuesta a créditos productivos.
- ❖ Incremento de proyectos formulados, gestionados y ejecutados.
- ❖ Reducción de costos en insumos.

#### **4.6.2 ASPECTOS OPERATIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Con fundamento en lo expuesto se recomienda orientar la estrategia para el cambio organizacional por los siguientes lineamientos operativos:

##### **CONCERTAR EN EL ALTO NIVEL DE GOBIERNO EL ALCANCE DE LAS ACCIONES**

La concertación es el mecanismo idóneo mediante el cual se logran consensos para trabajar en forma mancomunada por un propósito común. Lo recomendable es Concertar desde el inicio, en una reunión de trabajo con la Directiva de la UOCCSSEM y todos sus agremiados y representantes de las organizaciones base, con relación a el contenido y alcance que se le quiere dar al proceso de desarrollo organizacional y los recursos previstos para el mismo.

##### **ORGANIZAR UN GRUPO RESPONSABLE O LÍDER DEL PROCESO**

Definir un grupo de trabajo, que sea encargado oficialmente por el Presidente para liderar el proceso de desarrollo organizacional con el apoyo de un asesor interno o externo experto en enfoques y metodologías para adelantar procesos de desarrollo de la UOCCSSEM. Dado el tamaño de la organización, se pueden establecer dos grupos de trabajo, o quizás, que se conforme grupos operativos para hacer el trabajo participativo y se tomen las decisiones generales en el órgano corporativo formal.

### **APRESURAR LA PARTE CRÍTICA DEL PROCESO**

Como todo proceso de desarrollo organizacional, este implica tomar decisiones críticas que afectan a los miembros de la entidad o sus clientes y por tanto dichas decisiones deberán tomarse en forma oportuna porque el retraso puede hacer fracasar el proceso. De esta forma se elimina la incertidumbre y malestar en los funcionarios, elementos que pueden frenar e incluso malograr los objetivos de un proceso de desarrollo organizacional.

### **COMBINAR ENFOQUES MODERNOS CON EL PRAGMATISMO Y PRIORIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

Una alternativa consiste en tomar algunos elementos de la reingeniería de procesos y el mejoramiento continuo así como de la planeación estratégica, para adelantar el desarrollo organizacional. Ello significa, que la UOCCSSEM debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El desarrollo organizacional tiene que estar ligado al proceso productivo de sus asociados y de la región ya que no se puede pretender mejorar en el vacío.
- Si se asignan cargas de trabajo con programación estricta a cada funcionario, en lugar de funciones en un manual, se debe examinar en paralelo la forma como asumirán sus tareas y los medios para las mismas.



- Determinar la demanda de recursos humanos, físicos y financieros a partir de las actividades programadas en los planes de acción, los procesos rediseñados y las funciones recurrentes asignadas a las instituciones de base.
- Rediseñar la organización a partir de los nuevos procesos con criterios de horizontalidad de tal forma que se facilite más la comunicación, coordinación e integralidad entre las dependencias a la par que el mejor aprovechamiento del talento humano que tiene en la Institución.
- Prever un proceso de capacitación para el recurso humano y adaptarlo a la nueva organización, las nuevas pautas de trabajo y valores en los cuales está interesada la institución.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

En el análisis organizacional sobre la capacidad institucional de la UOCCSSEM podemos decir que este gremio de segundo grado, ha concitado un interés importante en su zona de influencia en particular y en toda la provincia de Manabí en general, por ser un Ente que aglomera un considerable número de asociación de productores que se han visto inmersos en la necesidad de compartir sus necesidades, primero para tratar de salir de inconvenientes y luego convertirse en un verdadero ejemplo para otras organizaciones similares en el ámbito local.

La UOCCSSEM, también presenta limitaciones en su accionar para un mejor desenvolvimiento; entre los que se puede citar la falta de recursos económicos propios, capacitación en manejo de conflictos, falta y dificultad de la comunicación, poca relación con otras organizaciones similares nacionales y extranjeras, falta de apoyo estatal para las actividades agropecuarias del sector y la “fuga de talento” mediante la sub-utilización o migración hacia las ciudades o al exterior.

Por lo expuesto anteriormente se sugiere a esta organización implementar los siguientes parámetros:

#### **INTRODUCIR ELEMENTOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

Una vez concluido el proceso de desarrollo organizacional, responsabilizado e inducido el recurso humano en sus nuevos roles y tareas, se deberá aplicar el enfoque de gestión por resultados.

#### **EVITAR LA SATURACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El proceso de cambio o desarrollo organizacional debe programarse como una tarea especial para todos los funcionarios y en especial para quienes conforman La Directiva de la

UOCCSSEM, de tal forma que no se les sature de trabajo y con ello las decisiones se prolonguen en exceso generando desmotivación en o resistencias al cambio.

### **ACOMPañAR EL PROCESO CON ASESORÍA Y CAPACITACIÓN**

Prever la asesoría y capacitación para todo el proceso de ajuste de la organización así como para incorporar los restantes elementos de desarrollo organizacional que darán solidez al cambio. Dentro de la fase de formación del talento humano se debe dar especial importancia a la formación de los diferentes niveles organizacionales, pues éstos deben asumir y mantener el liderazgo del proceso de cambio.

### **CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO HACIA UN MEJORAMIENTO CONTINUO**

Este particular aspecto no es de fácil manejo ya que una de las características de la gerencia en nuestro medio es la de desconocer el pensamiento de los predecesores. No obstante, se deberá insistir en la generación de conciencia y búsqueda de mecanismos para que las acciones de mejoramiento se mantengan el tiempo suficiente con el fin de garantizar los resultados esperados, generar las capacidades y afianzar los valores corporativos o pautas de actuación que hayan orientado el proceso de cambio.

Se debe reiterar, que el desarrollo organizacional es un proceso de mejoramiento continuo que exige el compromiso pleno de todos los niveles de la organización hasta que los nuevos valores y formas de trabajo que sustenta el nuevo modelo sean asimilados por la mayoría de los miembros de la organización.

Aquí se debe recordar que la mejor de las ideas, si no es llevada a la práctica no tiene ningún efecto y que la mejor de las metodologías de desarrollo institucional si no está acompañada de la persistencia y continuidad en los propósitos puede llegar a ser completamente inútil. De allí la importancia de sentar las bases del mejoramiento continuo en los programas de desarrollo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALPANDER, Guvenc. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos, Editorial Norma, Colombia, 1985.
- BOISIER, S. 2001. Desarrollo (local) ¿De qué estamos Hablando?. In Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, compilado por Antonio Vázquez Barquero / Oscar Madoery- Momo Sapiens. p. 48-72.
- CUERVO, L. M. 1998; “Desarrollo económico local: leyendas y realidades”, en Territorios. Revista de Estudios Regionales y Urbanos No. 1, CIDER, Universidad de los Andes, Santa Fé de Bogotá.
- DARQUEA, Gonzalo, El Plan Estratégico y Participativo - Guía Metodológica, IULA/CELCADEL, Quito, 1996.
- INCAE, Desarrollo Organizacional en Latinoamérica, INCAE, Guatemala, 1994.
- MATUS, Carlos, Política, Planificación y Gobierno (segundo borrador). Organización Panamericana de la Salud, Washington, 1987.
- ORTIZ, S. 1998. Del Barrio a la Ciudad: desarrollo local y participación ciudadana. Curso de Gerencia y participación popular, escuela de líderes urbanos. Modulo 4. ACJ – YMCA. 82 p.
- ORTIZ, S. 1998. Participación Ciudadana: Análisis y propuestas para la reforma del Estado. Asociación Cristiana de Jóvenes. Capítulo I. p: 17-41.
- QUINTEROS, R. 2001. Conflictos y limitaciones de la democracia en condiciones de pobreza: América Latina en una perspectiva comparativa. Universidad Central, Escuela de Sociología. ILDIS, Capítulo 2, p: 43-86.
- VELASCO, M. 2001. Conflictos y limitaciones de la democracia en condiciones de pobreza: América Latina en una perspectiva comparativa. Universidad Central, Escuela de Sociología. ILDIS, Capítulo 5, p: 114-129.
- VELASCO, M. Globalización y Planificación del Desarrollo Local, en Democracia Local Nos.48-49, IULA/CELCADEL, 1996.
- ZIMMERMANN, Arthur. Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Ediciones Abya Yala, Quito, 1.998.