

AVANCES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Luis Ampuero, CReA

En la región andina, el IICA ha iniciado una nueva actividad de cooperación a los países miembros, denominada Gestión del Cambio. Esta actividad tiene como propósito asistir a las organizaciones del sector agropecuario a establecer culturas de cambio, que hagan posible el mejoramiento y la innovación permanente en estructuras y procedimientos, y también en las formas de pensar, aprender y relacionarse de las personas que laboran en las mismas. Hasta la fecha, el programa ha beneficiado a más de 15 organizaciones y regiones.^{1[1]}

El trabajo realizado con estas entidades y regiones durante los últimos tres años ha permitido estructurar un método de trabajo flexible que se puede adecuar a un gran número de organizaciones y situaciones. Así mismo, se ha capacitado en temas de cambio organizacional y pensamiento y acción estratégica a varios centenares de profesionales y técnicos del sector agropecuario regional.

Lecciones aprendidas:

Son varias las lecciones aprendidas en el proceso de establecer una cultura de pensamiento y acción estratégica, que permiten dar un apoyo cada vez más efectivo a las organizaciones atendidas. Específicamente, se destacan los siguientes aspectos:

El apoyo de la alta gerencia es esencial

La alta gerencia debe estar convencida de la utilidad del proceso y debe convertirse en su principal fuerza impulsora. Sin un sentido de urgencia por el cambio y un compromiso con el mismo por parte de la alta gerencia, no es posible profundizar un proceso de transformación organizacional.

El proceso es de largo plazo

Las organizaciones requieren visualizar procesos sostenidos de largo plazo que, de acuerdo a todos los casos estudiados y conclusiones de diversos autores, demanda entre 4 y 10 años. Esto se debe a que los procesos de cambio involucran la inducción de cambios en las formas de pensar y sentir, y hábitos de trabajar y aprender de las personas. Estos cambios no pueden ser impuestos, sino que deben ser realizados en forma individual por cada persona, y por lo tanto requieren tiempo y soporte continuo. Debe evitarse caer en la trampa de realizar eventos aislados de capacitación, planeamiento o "motivación".

Desarrollo de la capacidad propia

En las primeras fases es útil contar con un equipo de facilitación externo a la organización, que no tenga intereses creados en el seno de la organización y que pueda iniciar la marcha hacia un nuevo tipo de cultura. Gradualmente, sin embargo, desde el inicio del proceso se debe enfatizar la formación de un equipo propio de facilitadores, que se constituya en dinamizador del cambio. Este equipo debe modelar la forma de trabajo de grupo deseada para la totalidad de la organización, y debe capacitarse en la temática del cambio organizacional y la facilitación de procesos. Este equipo debe estar dispuesto a introducir de manera sistemática

nuevas modalidades de trabajar, pensar y sentir, que puedan ser socializadas y compartidas por el resto del personal. Este equipo apoya el trabajo de la alta gerencia y refuerza metodológica y vivencialmente el espíritu y la práctica del proceso de cambio.

Los planes deben ser ejecutados

Se dedica mucho esfuerzo a la evaluación del entorno (análisis FODA) y a la formulación de planes estratégicos. Para la fase de ejecución se requiere un esfuerzo mayor y sostenido. Es necesario montar: un mecanismo de seguimiento y evaluación del plan, con incentivos claros. Este mecanismo debe estar dirigido desde la alta gerencia, la cual debe exigir cumplimiento.

Avances al interior del CReA

Planeamiento estratégico

En forma paralela al apoyo proporcionado a un número creciente de organizaciones, se ha ido proporcionando apoyo a diferentes unidades del Instituto en la región andina y en otros ámbitos, contribuyendo al desarrollo de una nueva cultura, a una mejor articulación inter-unidades y al interior de cada oficina, así como al cambio de actitudes y formas de pensar y actuar de los funcionarios del Instituto en la región. Este proceso se ha ido profundizando de manera gradual, habiendo alcanzado un punto relevante a principios del presente año en un evento de planeación estratégica realizado en la ciudad de Lima. En este evento, los participantes validaron un documento de posicionamiento estratégico e identificaron un conjunto de Asuntos Críticos, definidos como desafíos o retos fundamentales a los cuales debe responder el IICA en la región andina.

Conformación de GRAES

Los Asuntos Críticos identificados por los representantes y Especialistas regionales fueron: Reposicionamiento de la Agricultura, Conducción Estratégica, Sostenibilidad Financiera, Sistemas de Información, Desarrollo de Talentos Humanos y Nuevos Actores. En torno a cada uno de estos temas se ha constituido un Grupo de Reflexión y Acción Estratégica (GRAES), conformado por funcionarios de diferentes unidades del CReA. En este sentido los GRAES constituyen una modalidad innovadora de articulación profesional en el seno del Instituto, que rebasa límites geográficos, disciplinarios, jerárquicos y temáticos. Cada GRAES ha asumido la responsabilidad de elaborar un plan de acción e identificar un conjunto de proyectos concretos a realizar en la región.

Capacitación

En los últimos años se ha ido formando un conjunto de funcionarios de diferentes Agencias de Cooperación del IICA en la región andina, en torno a la temática del pensamiento y la acción estratégica y la gestión del cambio. Sin embargo, hasta la fecha, estos esfuerzos no han sido sistemáticos, habiendo estado asociados principalmente a la necesidad de satisfacer necesidades expresadas por organizaciones públicas y privadas del sector agropecuario regional.

Desafíos

En los próximos meses, para profundizar el proceso de establecimiento de una cultura de cambio, de pensamiento y acción estratégica en las diferentes unidades del CReA y de las organizaciones que atiende el Instituto, será necesario responder a varios desafíos:

Formación de una masa crítica profesional

Este desafío involucra la capacitación de un conjunto de profesionales en las diferentes Agencias de Cooperación en los países y proyectos regionales, en temas asociados al establecimiento de una cultura de cambio, con capacidad para profundizar procesos de pensamiento y acción estratégica en el seno de sus unidades y en las organizaciones a las cuales prestan servicios y apoyo. En este proceso también se incluye al conjunto de pasantes y profesionales jóvenes que actualmente prestan servicios en las unidades del Instituto en la región andina, y aquellos que prestarán servicios en el futuro.

Esta actividad es básica para posibilitar la multiplicación de las capacidades actuales del CReA en la temática de la gestión del cambio, ya que permitirá servir a un número creciente de organizaciones del sector agrícola regional.

El CReA iniciará este proceso en la primera quincena de septiembre del presente año, con la formación de un primer grupo de profesionales de nivel directivo y profesional. Posteriormente, este evento se replicará en cada uno de los países, para involucrar a todo el personal profesional que labora en el CReA.

Consolidación del equipo interno de facilitadores

Para responder al desafío anterior, es esencial consolidar en la región andina el denominado GRAES de Conducción Estratégica, que tiene a su cargo apoyar a todas las unidades del CReA en el establecimiento de una cultura de cambio y de pensamiento y acción estratégica. Este grupo tendrá la función de asegurar la continuidad, enriquecimiento constante y efectividad de los procesos de establecimiento de una cultura de cambio y mejoramiento constante, para lo cual desarrollará actividades de capacitación para el personal directivo y técnico, de cobertura regional y nacional. Este programa promoverá la realización de actividades que posibiliten el desarrollo de pensamiento y acción estratégica, permitan uniformar criterios y enfoques metodológicos y conceptuales en materia de la gestión del cambio, y faciliten el seguimiento y evaluación periódico de los procesos.

Para asegurar la articulación interna en el seno del Instituto, este grupo operará de manera integrada con otros grupos similares en la Sede Central y en otras regiones, a través del **g-Strategus**, un grupo recientemente creado que reúne a doce facilitadores de diferentes unidades del Instituto, de los cuales dos pertenecen a unidades del CReA. El g-Strategus ha tenido ya ha realizado dos reuniones de capacitación en la ciudad de Panamá, y apoyará al desarrollo del evento regional de capacitación del CReA.

Consolidación de los GRAES

Un tercer reto se refiere al apoyo requerido para asegurar el funcionamiento efectivo del conjunto de seis GRAES establecidos en la región andina para generar propuestas y promover acciones innovadoras en ámbitos específicos de trabajo. Estos grupos presentan una modalidad totalmente diferente e innovadora de trabajo, así como de pensamiento y articulación de las personas. El trabajo exitoso de estos grupos permitirá potenciar los procesos de modernización y transformación emprendidos por el Instituto en la región andina.

2[1] El trabajo realizado hasta la fecha ha beneficiado a organizaciones públicas y privadas en todos los países de la región andina, destacándose las siguientes: en Bolivia: Secretaría Nacional de Agricultura y

Ganadería, Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria, Sistema Descentralizado de Sanidad Agropecuaria, Federación de Ganaderos de Santa Cruz, facultad de Agronomía de la Universidad Técnica de Oruro, Facultades de Agronomía y Veterinaria de la Universidad Gabriel René Moreno, e Instituto Nacional de Reforma Agraria; en Ecuador, el Ministerio de Bienestar Social; en Colombia, el programa nacional de Desarrollo Alternativo (PLANTE); en Perú, el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria, Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos, Universidad Nacional Agraria de la Molina, Foro de Educación Agrícola Superior, y Red de Agroindustria Rural; y en Venezuela, el Fondo de Crédito Agropecuario, y el Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuario. En el ámbito regional también se ha prestado apoyo a los estados de Monagas y Táchira en Venezuela y, actualmente, al departamento de Piura en el Perú.