INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO PARA LA LIBERTAD - CEDICE

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

GABRIELA SANDOVAL

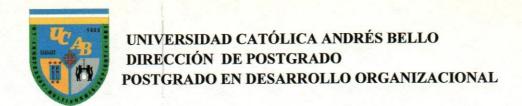
Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, Agosto de 2.008

#2969V



CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna GABRIELA SANDOVAL C.I. 13.599.625, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado "INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO PARA LA LIBERTAD - CEDICE". Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Caracas, a los 03 días del mes de Septiembre del año dos mil ocho.

William Medina Quero Profesor-Asesor C.I. 2.851.567

AGRADECIMIENTOS

A todo los que, de alguna u otra forma, propiciaron el encuentro con una visión diferente de encarar a la organización, afianzando mi orientación por la búsqueda de la innovación y las mejoras constantes, que hacen de la empresa un espacio vivible y reconfortante.

RESUMEN

El presente trabajo contempla una visión pormenorizada del proceso de Intervención de Cambio Organizacional del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad – CEDICE, sobre la base del Diagnóstico realizado en la primera fase de la cátedra de Consultoría Aplicada, del Postgrado en Desarrollo Organizacional.

De esta forma, se expondrá aquí cada una de las fases de *planificación*, donde se presenta la propuesta inicial del trabajo de Intervención, en función de las recomendaciones aceptadas por la Directiva de la organización; la fase de *ejecución*, donde se presenta un desarrollo completo del marco conceptual adecuado para este estudio, con las definiciones de Organización, Estructura Organizacional, Estrategia Organizacional y Pensamiento Económico, un paseo por la historia y actividades de CEDICE desde su fundación, a fin de ahondar en su razón de ser y su visión.

Sustentado en estos marcos se dará paso a lo que fue el proceso de Intervención Organizacional, la justificación del mismo y la metodología aplicada en función del tipo de *investigación-acción*. Una vez señalado en plan se muestra a través de cuadros explicativos los resultados del proceso de *Diagnóstico Estratégico*, cuyo producto es una matriz DOFA de la organización, y los resultados del proceso de *Decisión Estratégica*, donde se vacían los resultados de las últimas sesiones de trabajo con las mega estrategias de la organización, sus objetivos puntuales, y las actividades detalladas para cada uno de esos objetivos.

Al final del documento se evaluará los resultados obtenidos en contraste con los propuestos tanto al inicio del proceso general (diagnóstico-intervención), como los ajustados para la presentación de la propuesta de intervención organizacional en CEDICE.

INDICE GENERAL

Agradecimiento III
Resumen IV
Índice general V
Índice de figuras y cuadros VI
Índice de anexos VI
FASE DE PLANIFICACION
CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO 7
1.1 Resumen de la propuesta 7
1.2. Justificación de la propuesta 8
1.3. Objetivos 9
1.4. Metodología Propuesta 9
Marco conceptual 9
Marco organizacional 11
Marco metodológico 11
1.5 Resultados esperados 12
1.6 Consideraciones éticas 12
1.7 Referencias bibliográficas 13
1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto 14
1.9 Presupuesto 14
·
FASE DE EJECUCION
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL 15
2.1. Organización 15
2.2. Estrategia Organizacional 17
2.3. Estructura Organizacional 22
2.4. El Pensamiento Económico 24
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL 31
3.1. Breve historia 31
3.2. Misión, Visión y Valores 32
3.3. Estructura 33
3.4. Notas generales de sus Planes 34
3.5. Otros aspectos de la Organización 36
3.6. Problemática 37
CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN 39
4.1. El Proceso de Diseño 39
4.2. La Propuesta 39
4.2.1. Justificación 39
4.2.2. Propósito y Objetivos 40
4.2.3. Especificaciones de la Propuesta 41
4.2.4. Criterios para la Implantación 43

CAPITULO V: IMPLANTACIO	ON DE LA PROPUESTA	44
5.1. El Proceso	44	
5.2. Resultados obtenido	os 46	
FASE DE EVALUACION		
CAPITULO VI: EVALUACIO	N DEL PROYECTO	79
6.1. Evaluación del Prod	ceso General 79	
6.2. Relación entre lo P	lanificado y lo Ejecutado	79
6.3. Logro de los Objeti	ivos planteados en la propuesta d	del Trabajo 80
CAPITULO VII: CONCLUSIO	NES Y RECOMENDACIONE	S 81
7.1. Conclusiones	81	
7.2. Recomendaciones	82	
Referencias Bibliográficas 83		
Anexos 84		

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura Nº 1.	a N° 1. Formas de Estrategia (Mintzberg, 1.984)	
Figura N° 2.	Organigrama de CEDICE Libertad 34	
Cuadro Nº 1.	Dos enfoques sobre Estrategia 21	

INDICE DE ANEXOS

Anexo Nº 1.	Cronograma de Intervención Planteado	84
Anexo Nº 2.	Cronograma de Intervención Ejecutado	86

Fase de Planificación

CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO

1. Resumen de la Propuesta.

En la propuesta de Trabajo de Grado se pretende realizar una intervención organizacional en el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE), institución encargada de la formación y transmisión de información de corte económico, la cual fomenta el pensamiento de libre empresa y libre iniciativa, en función de los resultados arrojados por el diagnóstico organizacional realizado, y en respuesta a la necesidad expuesta de conocer su funcionamiento actual y su pertinencia con los objetivos y misión de la organización.

Actualmente la organización contempla dentro de su estructura a La Unidad de Ediciones y Publicaciones la cual, de acuerdo a lo expresado por la Gerencia General, presenta actualmente un problema de eficiencia en el uso de los recursos disponibles, hecho que impacta la interrelación con el resto de las unidades de la organización. Para ello se realizó un diagnóstico que contempló el análisis de la organización desde dos dimensiones: estratégica y estructural- funcional (de CEDICE como un todo, y desde la Unidad de Ediciones y Publicaciones). Algunas consideraciones ciertamente apuntan hacia bajos niveles de eficiencia organizacional, pero el factor más relevante se orienta hacia una reevaluación, desde el punto de vista estratégico, de la forma como es generado el pensamiento económico, previo a la difusión del mismo por los canales establecidos y a través de la unidad de Ediciones y Publicaciones.

Por ello se considera relevante realizar este tipo de **investigación-acción**, cuyo objetivo general es el de asesorar al Consejo Directivo y a la Gerencia General en la revisión y redefinición de las estrategias de generación de pensamiento y difusión de las ideas promovidas por la organización, garantizando así el óptimo funcionamiento de la Unidad de Ediciones y Publicaciones, así como del resto de las unidades que componen CEDICE.

En función de esto, la metodología a aplicar pretenderá intervenir a la organización en forma global, a través de una **Junta de Confrontación** desarrollada por Richard Beckhard (1967), donde se involucrará a toda la organización desde los niveles altos (Consejo Directivo y Comité Académico) hasta los niveles operativos (Gerencia General y Staff), y se estudiará a través de distintas actividades, los problemas de generación de pensamiento y difusión de las ideas que presenta la organización y las causas fundamentales, estableciéndose un programa de trabajo para su resolución.

A través de esta intervención se logrará definir un plan de acción concreto que coloque a la organización en la vía más idónea para alcanzar altos niveles de eficiencia en la generación de ideas y difusión del pensamiento económico, así como en cada una de las áreas que tienen que ver directa o indirectamente con esta tarea, favoreciendo así el cambio esperado.

Palabras clave: organización, estrategia, divulgación, conocimiento económico, eficiencia, cambio organizacional, estructura, intervención.

1.2. Justificación de la propuesta.

La labor de CEDICE como tanque de pensamiento de las ideas de libre empresa y libre iniciativa cobra, en el contexto actual, mayor relevancia que en años atrás. La promoción, educación y generación de conocimiento que reflejen las ventajas del libre mercado y los derechos más fundamentales del hombre es el objetivo principal de esta organización. Es por ello que este estudio dedica un espacio para encontrar formas más efectivas de generar ideas y promover el pensamiento económico en este entorno tan particular.

Si bien la organización mantiene varias líneas de publicación en temas de corte liberal, que intentan ser distribuidos a todos los sectores que hacen vida en el país, y distintos canales informativos que ubican a la organización como una referencia obligada, existe una marcada inquietud entre los grupos que integran a CEDICE, de que esta forma de pensamiento llegue a donde debe llegar e impacte lo suficientemente para lograr un cambio real en la consideración de un estado socialista impuesto por el Gobierno.

El buscar formas más efectivas pasa probablemente por entender a la organización y su relación con el entorno, la pertinencia de sus objetivos y la congruencia de sus actividades con la misión actual de la organización. Y es precisamente la bondad de este estudio el detectar, desde un punto de vista estratégico, cuáles son los pasos que deben ser encaminados para conseguir la meta organizacional propuesta.

Una vez alcanzado este nivel, el desempeño de los niveles operativos se verá aumentado en la medida en que estos respondan a una estrategia lógica y cónsona con las necesidades del entorno venezolano.

Lo anterior es el resultado del diagnóstico aplicado a la organización, donde se contemplaron distintos objetivos de cambio que apuntaban a una preocupación por responder eficientemente a la misión principal de CEDICE: divulgar, educar y formar en los principios que sustentan la libre acción de la iniciativa individual, así como promover la generación de conocimiento, la investigación y el análisis de la organización y de las condiciones que permitan la existencia de una sociedad libre y responsable.

Sobre la base de este análisis organizacional, la propuesta parece centrarse en comprender y redefinir a CEDICE desde su dimensión estratégica, y antes de acometer cambios desde el punto de vista estructural y funcional, que en poco apoyan la proyección y estabilidad de la organización en el tiempo.

1.3. Objetivos de la propuesta

1.3.1. Objetivo General

Asistir técnicamente al Consejo Directivo, Comité Académico y a la Gerencia General en la revisión y redefinición de las estrategias de CEDICE que contribuya a la generación de pensamiento económico y difusión de las ideas promovidas por la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1. Revisar y definir las estrategias de CEDICE para la generación de pensamiento económico.
- 2. Revisar y definir las estrategias de CEDICE para la difusión del pensamiento económico.
- 3. Definir los cambios estructurales que facilite en CEDICE, la generación y difusión del pensamiento económico.

1.4. Metodología propuesta

1.4.1. Marco Conceptual

Organización

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Parte del estudio de las organizaciones es un esfuerzo, por parte de las ciencias sociales, por racionalizar (normalizar, sistematizar) la convivencia entre las personas. De esta forma, se contempla a la organización como una forma habitual de organizar el trabajo desde la época de la primera industrialización (1760 - 1830), iniciada en Europa, hasta nuestros días.

Estrategia Organizacional

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse: Estrategia como Plan, Estrategia como Táctica, Estrategia como Pauta, Estrategia como Posición y Estrategia como Perspectiva.

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

Estructura Organizacional

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Pensamiento Económico

A diferencia de la historia general o de la historia económica, la historia del pensamiento económico no tiene que ver con hechos sino con ideas, si bien es cierto que la historia del pensamiento económico ha ido por lo general de la mano de la historia.

Algo que probablemente sea válido para todas las épocas es que aquellos que han generado el pensamiento económico lo hicieron con la mira de enfrentar el problema económico central de la escasez, tal como les era evidente, involucra-dos como lo estaban en las condiciones económicas de su tiempo y lugar. Esto conduce a la pregunta ¿Quienes fueron los receptores de la ayuda ofrecida por estos pensadores de la economía? Algunos de ellos se dirigieron por completo a sus contemporáneos, mientras que otros produjeron opiniones que supusieron válidas independientemente de las condiciones de tiempo y lugar.

1.4.2. Marco Organizacional

La definición inicial de CEDICE habla de una asociación que encuentra como meta la publicidad de la reflexión política y económica mundial basada en la libertad individual y los fundamentos que la sustentan. Para ello, se propusieron desde sus inicios, la promoción y difusión de publicaciones que sustentaran las nociones de la libertad, de la acción colectiva y del sistema democrático.

Así nació la institución de la cual forman parte los seguidores del liberalismo clásico en Venezuela, cuya misión de divulgar a lo largo de la geografía nacional, se podía llevar a término en mejores condiciones desde su nueva sede.

1.4.3. Marco Metodológico

Para el desarrollo del Plan de Trabajo se programará una sesión de trabajo con la directiva de CEDICE, donde se explicará en detalle todas las actividades que comprende la intervención propuesta, así como los productos que se obtendrán de ello. En esta reunión se espera poder coordinar previamente las condiciones y tiempos para efectuar el trabajo de campo de la **investigación** – **acción**, con las personas involucradas en el mismo.

La utilización de este tipo de investigación, definida por French y Bell (1996) como "el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales.", se basa en la necesidad de acompañar a la organización en este proceso a través de la aplicación del método científico.

1.5. Resultados esperados

En función del planteamiento de los objetivos de cambio, que surgieron como resultado del diagnóstico realizado en la organización, la solución pretende impactar no sólo en la gestión de la Unidad de Ediciones y Publicaciones de CEDICE, objeto de análisis inicial en la investigación diagnóstica, sino en toda la organización desde el punto de vista estratégico, a fin de generar nuevas formas de afrontar los procesos de generación y difusión de conocimiento, y garantizar la eficiencia de cada uno de los subsistemas, así como la pertinencia con los objetivos organizacionales.

Conocidos los resultados por el Consejo Directivo y la Gerencia General, se procederá a establecer algunas recomendaciones que promuevan la inserción de nuevos cambios que apoyen lo alcanzado por la intervención.

1.6. Consideraciones Éticas

Nuestro propósito ético considera el promover el conocimiento ético entre los profesionales de Desarrollo Organizacional y su sentido de responsabilidad ética; y ayudar a que la profesión de consultoría tenga una función de mejora dirigida a potenciar los valores de sus clientes.

Reconocemos que para nosotros como profesionales es necesario profesar los valores y la moralidad del consultor como figura de apoyo organizativo. Esta declaración representa un paso hacia la mejora del mercado de trabajo.

El consultor profesional debe valorarse a sí mismo tanto como a sus clientes, evitando que sus gestiones repercutan negativamente en sus procesos y calidad de vida, y asegurándose de velar por el cumplimiento cabal de los principios y valores organizacionales en pro de mejorar la cultura corporativa de cualquier grupo de trabajo sea cual sea su campo de acción.

Los valores de un profesional en el área de consultoría están dirigidos a promover:

- La calidad de la vida de sus clientes.
- La justicia
- La salud organizacional e individual
- La dignidad e integridad de los miembros de una organización, y
- · El valor y los derechos fundamentales de individuos, de las organizaciones, de las comunidades, las sociedades, y otros sistemas humanos en pro de estimular la cooperación intra e interorganizacional.

De esta manera, el trabajo de consultoría está dirigido a sentar las base del trabajo en conjunto hacia el logro resultados que tengan un impacto que beneficie a las partes involucradas, individualmente y colectivamente; la autenticidad y la franqueza en la relación; la eficacia, la eficiencia y la alineación (personas que logran el máximo de resultados deseados, en el costo mínimo), con miras a coordinar las energías y los propósitos individuales en la convergencia del sistema como un todo.

1.7. Referencias Bibliográficas

Beckhard, R. (1967). The Confrontation Meeting. Harvard Business Review, No. 45

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico CEDICE. (1999). Lo grande es la idea. Con Texto, C.A. Caracas: Venezuela.

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico CEDICE. (2006). Informe de Actividades 2006. Atholito. Caracas: Venezuela.

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta. Edición. Juárez: México.

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional - Diagnóstico e Intervención. Pearson- Prentice Hall. Buenos Aires: Argentina.

Kubr, M. (Comp.) (2006). Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión. Organización Internacional del Trabajo. Limusa Noriega Editores. D.F.: México.

Lucas, A. y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill. Madrid: España.

Medina, W. (2007). *Procesos de Consultoria*. Material de estudio para el Postgrado de Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela

Mintzberg, H. (1984). La Estructura de las Organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona: España.

Sallenave, J.P. (1985) Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá: Colombia.

1.8. Cronograma de Ejecución propuesto.

El proyecto de intervención tendrá una duración de siete (7) semanas, en función de las seis (6) fases propuestas. (Ver Anexo 1).

1.9. Presupuesto

Las actividades se llevarán a cabo en las instalaciones de la sede de CEDICE, ubicada en el edificio de la Cámara de Comercio de Caracas, donde se realizarán todas las juntas y reuniones para la promoción e inserción del cambio en la organización. El coordinador que designará CEDICE estará encargado de facilitar todas las actividades del equipo consultor, además de servir de enlace con los directivos involucrados en cuanto a su disponibilidad y colaboración, garantizando así la logística requerida para el desarrollo de las actividades programadas.

Por todo esto, la propuesta de intervención no tendrá costo en cuanto a honorarios profesionales del equipo consultor y los gastos de papelería e impresión de documentos correrán por cuenta de éstos últimos.

Fase de Ejecución

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. Organización

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Parte del estudio de las organizaciones es un esfuerzo, por parte de las ciencias sociales, por racionalizar (normalizar, sistematizar) la convivencia entre las personas. De esta forma, se contempla a la organización como una forma habitual de organizar el trabajo desde la época de la primera industrialización (1760 - 1830), iniciada en Europa, hasta nuestros días.

La organización no puede verse aislada de la estructura social, las clases sociales o la estructura económica y política de una sociedad, pues estas determinan su configuración y dinámica interna. Por ello, desarrollando este concepto podemos decir que:

Implicaciones de esta definición:

- 1. Las organizaciones están compuestas por personas. El componente humano es importante debido a la complejidad de las relaciones sociales y la variabilidad y diversidad que ellas generan. Por ello, las personas hacen de las organizaciones uno de los sistemas más complejos, dignos de estudios por investigadores en el área de la administración.
- 2. Es necesario dividir el trabajo entre las personas que componen la organización, consiguiendo que cada una de ellas posea habilidades o conocimientos diferentes (especialización) y complementarios, en torno a las metas propuestas. Para ello, debe ejercerse control y coordinación sobre los trabajadores, de forma que las tareas realizadas faciliten la consecución de las metas organizacionales. Este control y coordinación sólo puede ser logrado a través de una estructura formal que especifique los papeles, responsabilidades y las relaciones que los trabajadores deben desempeñar.
- 3. Las organizaciones deben tener límites, delimitaciones referidas a la importancia de lo que hacen y deben hacer los miembros (énfasis en la persona y su pertenencia como miembro), en función del conjunto de actividades de la empresa. Estos límites son propuestos además para aquellas actividades que deben

o no ser realizadas por la empresa (énfasis en las actividades), encargando a otras organizaciones para ello.

4. Las organizaciones son estructuras que persiguen propósitos. Su acción se basa en alcanzar determinados objetivos y metas comunes. Estas metas deben además tener la capacidad de renovarse constantemente en función de las variaciones en el entorno global (mercado global) como son los cambios económicos y políticos en cada uno de los países, reducción de barreras comerciales (Caso Colombia-USA); cambios en las formas de organización de las empresas (enfoque del adelgazamiento - downsizing - referido a una menor cantidad posible de niveles jerárquicos); mejoras en la calidad de productos y servicios, competitividad y facultamiento – empowerment - de los empleados para una mayor participación en las decisiones de la empresa; y comportamiento ético de la organización.

La organización es, sin duda, una de las características de las sociedades contemporáneas. Incluye ministerios, institutos, empresas gubernamentales, y también empresas privadas manufactureras, comerciales, bancarias, de servicio, asociaciones gremiales, instituciones educativas (colegios, universidades), instituciones asistenciales (hospitales), comunidades religiosas y sindicatos. Aunque en un principio respondieron a un esquema familiar, posteriormente fueron estructurándose en fábricas y empresas hasta alcanzar hoy la forma de organizaciones multidimensionales.

Indiscutiblemente cada organización tiene diferencias en cuanto a su estructura interna, objetivos, pero sus características, aunque diferenciadas, son las que determinan el que una agrupación pueda ser considerada como una organización.

Según Dávila (1.985) las organizaciones se caracterizan de acuerdo a los siguientes elementos:

- O Las organizaciones son *dinámicas:* crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y mueren.
- Las organizaciones son conflictivas: el establecimiento y la búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, gerentes.
- Las organizaciones son sistemas abiertos: (interacción con el entorno) articulados dentro de estructuras más amplias (políticas, económicas y sociales); existen sólo en condiciones particulares, en sociedades concretas, donde los hombres (adentro y afuera) se relacionan como seres sociales.

- Las organizaciones son *complejas y de gran tamaño:* en la medida en que las sociedades son más industrializadas.
- Las organizaciones tienen capacidad de aprender: para ello desarrollan una memoria selectiva.
- Las organizaciones disponen de una estructura interna estratificada de poder y control: rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos y grupos de poder, y reproducen la estructura del sistema social y económico, dentro del cual están articuladas.
- Las organizaciones desarrollan una cultura propia: compuesta de valores, creencias, normas y sanciones, cuya vigencia requiere una interiorización por parte de los miembros de la organización, a través de procesos de socialización (inducción, entrenamiento, capacitación).
- O Las organizaciones poseen una *ideología organizacional:* en tanto conforman una forma de ver y aludir a la realidad, instrumental para el control de sus miembros.
- O Las organizaciones *no tienen objetivos estáticos:* éstos difieren y se desvían en función de los intereses de quienes tengan su control.
- Las organizaciones son racionales: en cuanto tienen patrones de acción con propósito, estructurados en un espacio temporal y espacial, alrededor del manejo de recursos técnicos financieros y de la misma fuerza de trabajo humano, en el marco de la obtención de objetivos deliberadamente establecidos, planeados y negociados.
- O Las organizaciones *constriñen en comportamiento de sus miembros:* quedando un margen de negociación para las estrategias de acción individual y grupal, lo cual depende del poder ejercido por cada miembro ante el resto.

2.2. Estrategia Organizacional

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

 Estrategia como Plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

- Estrategia como Táctica: una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como Pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como Posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como Perspectiva: la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

- Enfoque de proferencia: afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".
- Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Henry Mintzberg (1.984) no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas – deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su

mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

Estrategias Deliberadas y Estrategias Emergentes

En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos.

Este mismo debate se presenta en el campo del management. Henry Mintzberg se introduce en estos temas al reconocer la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

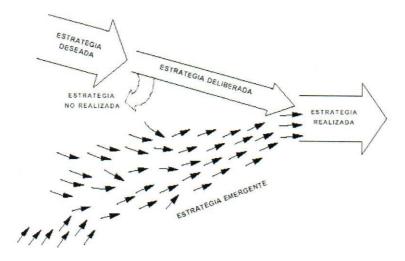


Figura Nº 1: Formas de Estrategia. Fuente: Adaptado de Mintzberg (1944)

No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan.

El Aprendizaje Estratégico

Detrás de lo expuesto en el apartado anterior, se encuentra el concepto del "aprendizaje estratégico". Ningún estratega piensa unos días y trabaja otros, por el contrario está en constante sincronización "ideas – acción" sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une.

Este concepto implica que de alguna forma todos lo niveles de la organización son estrategas. La noción de que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional.

Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el aprendizaje se da sobre la marcha. Sin embargo ha de tenerse en cuenta que así como las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje, el desarrollo de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el control.

Finalmente, puede concluirse que las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

El Cambio Organizacional

Según la teoría del cambio organizacional los estrategas tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "cambio incremental", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos.

Al respecto, Mintzberg despliega el siguiente razonamiento: ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La "teoría cuantitativa" -en la cual se apoya- señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace

necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad.

En primer lugar, hay que considerar que el concepto mismo de la estrategia está arraigado a la estabilidad y no al cambio; la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia pues no habrá ningún rumbo hacia el futuro ni patrón del pasado.

Enfoques Anteriores y Actuales sobre Estrategias

Como resumen de lo expuesto y con el objeto de resaltar los principales aportes
de Henry Mintzberg, se expone el siguiente cuadro comparativo:

Concepto	Enfoque Anterior	Henry Mintzberg
Definición de Estrategia	"Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado".	"La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva".
Génesis de la Estrategia	"Las estrategias eficaces son formalmente diseñadas a través de un proceso analítico que llevan a cabo los máximos responsables de la organización".	"No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan".
Cambio Organizacional	Cambio Incremental "El cambio debe implementarse en forma incremental y lineal. Debe atenderse "primero a lo primero", implementándose los cambios necesarios según su orden de importancia, uno por uno. Cambio Fundamental Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final	"Ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La "teoría cuantitativa" señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un

	incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado.	drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad".
Ubicación del Estratega	"Las estrategias deben ser diseñadas por los niveles superiores de la organización".	"De alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategas".

Cuadro Nº 1: Dos enfoques sobre Estrategia.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (1944)

2.3. Estructura Organizacional

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Según Henry Mintzberg (1.984), la estructura organizacional puede definirse como "el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas".

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. Cuando se habla sobre ello se hace referencia al patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Según Henry Mintzberg (1.984) hay cinco mecanismos que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de procesos de trabajo,

normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. A esto se les debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura y como el aglutinante que mantiene unida a la organización.

Para Minztberg toda organización cuenta con cinco dimensiones, que pueden tener mayor o menor complejidad según las características de los productos o servicios que provee la organización a los clientes:

- O El Núcleo de Operaciones u Operativo: Está representado por el personal de base directamente vinculado con la prestación del servicio de divulgación de información de CEDICE. En este nivel se aseguran los inputs, estos se transforman en outputs, y finalmente son distribuidos los mismos.
- La Dirección Estratégica o Ápice Estratégico: Se encuentran aquí a las personas o instancias encargadas de la responsabilidad general de la organización, pueden ubicarse según sea el caso gerentes generales o "comités ejecutivos". Esta parte de la organización se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.
- La Línea Media: Está sujeta al tamaño de la organización, ya que la capacidad de supervisión y coordinación de un directivo está asociada a su "ámbito de control", pues siempre se requiere de un contacto personal entre el directivo y los operadores de los servicios principales. En el caso de las organizaciones de tamaño reducido pueden operar con un solo directivo situado en el ápice estratégico, mientras que las organizaciones mayores necesitaran una línea media. Cuando amerita la operación de la línea media ésta ofrece valor agregado a la información que sube y propone estrategias de cambio para mejorar las operaciones. Así también establece importantes relaciones con otros integrantes de línea media y del staff de apoyo.
- La Tecno-Estructura: Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad en la organización. El rol de analista puede permitir normalizar procesos de trabajo, planificar y controlar, normalizar los productos o servicios y normalizar los procesos de selección, desarrollo y normalización de habilidades. Debido a la alta especialización de estas

funciones, dependiendo del caso, la tecno-estructura puede estar integrada a la organización o también lo que comúnmente ocurre, pueden ser "las personas de fuera" representadas por unidades de mayor alcance. Es usual que en los grupos económicos estas funciones sean asumidas por una unidad que oferta servicios a las empresas que forman parte del grupo.

 El Staff de Apoyo: Son las unidades que proporcionan apoyo indirecto a las misiones fundamentales de la organización, los roles que asumen son diversos y suelen ser heterogéneos. Se trata muchas veces de funciones de carácter administrativo y logístico.

2.4. El Pensamiento Económico

A diferencia de la historia general o de la historia económica, la historia del pensamiento económico no tiene que ver con hechos sino con ideas, si bien es cierto que la historia del pensamiento económico ha ido por lo general de la mano de la historia.

Algo que probablemente sea válido para todas las épocas es que aquellos que han generado el pensamiento económico lo hicieron con la mira de enfrentar el problema económico central de la escasez, tal como les era evidente, involucrados como lo estaban en las condiciones económicas de su tiempo y lugar. Esto conduce a la pregunta ¿Quienes fueron los receptores de la ayuda ofrecida por estos pensadores de la economía? Algunos de ellos se dirigieron por completo a sus contemporáneos, mientras que otros produjeron opiniones que supusieron válidas independientemente de las condiciones de tiempo y lugar.

Así, los mercantilistas de los siglos XVII y XVIII acomodaron sus teorías y proposiciones de política a las necesidades de las nacientes naciones - estado involucradas en guerras crónicas. Adam Smith, por otra parte, exaltó las virtudes de la paz y la libertad de mercado para facilitar el crecimiento económico y el desarrollo industrial. Ricardo y Marx, mas tarde, escribieron cuando el problema de la urbanización y la industrialización se hacía ya evidente. Mill estaba consciente de la necesidad de proteger a algunos miembros de la sociedad de los efectos no mitigados del laissez-faire y, por tanto, su respaldo a esta teoría fue muy moderado. En el mundo occidental, al que se dirigió Marx, la revolución por él pronosticada jamás tuvo lugar, en lugar de ello, los reformadores y legisladores sociales como Bismark y Disraeli produjeron el moderno estado de seguridad social.

La Acumulación del Pensamiento Económico

Es posible contemplar el crecimiento del pensamiento económico como algo progresivo en el sentido de que cada generación aprende y absorbe algo del pensamiento de las generaciones precedentes. Sin embargo, es cierto también que la herencia del pasado no siempre es una bendición; de hecho puede resultar una carga. Esto ocurre cuando el pensamiento generado para enfrentar una cierta época cumplió su propósito pero resulta anacrónico en épocas para las que ya no resulta adecuado. Ejemplo de tales anacronismos lo encontramos en las doctrinas mercantilistas, útiles sólo durante el desarrollo de las naciones-estado, de las doctrinas de los fisiócratas, diseñadas para períodos de amplia expansión económica basada en la agricultura, la utilización inmoderada del laissez-faire que hizo necesaria la intervención de los gobiernos para moderarla, la fascinación inicial de las ideas de Marx, quien desarrolló sus ideas antes de que los propios gobiernos pusieran un freno al capitalismo liberal y que, sin embargo sigan siendo atractivas para países en vías de desarrollo, cuando Marx escribía para países desarrollados. Como dijo Keynes: "Hombres prácticos, que se creen a sí mismos exentos de cualquier influencia intelectual, son por lo general esclavos de algún economista difunto. Locos con autoridad, que oyen voces en el aire, están destilando su pasión por algún académico de años atrás."

La Historia de la Economía como un Proceso Dialéctico

Es posible contemplar la historia del pensamiento económico como un proceso dialéctico que opera en términos de acción y reacción. Los filósofos de la Grecia clásica menospreciaban el hacer dinero, mientras que los escolásticos medievales buscaban razones especiales para redimir las actividades del comerciante. Esta tendencia culminó en la prohibición medie-val del interés, la llamada doctrina de la usura. Esta doctrina a su vez impulsaba el uso de capital propio mas que de fondos prestados, impulsando así el espíritu empresarial, que eventualmente transformó la organización medieval de la sociedad en el capitalismo moderno, en el cual, en principio, el interés es determinado por las fuerzas del mercado.

Precursores del Pensamiento Socialista en el Siglo XIX

Con la perspectiva del tiempo las lagunas y los errores de la economía política clásica nos parecen bastante evidentes. La teoría malthusiana de la población, del salario y del empleo parecería en la actualidad absurda. La negación de las crisis de sobreproducción y la aceptación de la eventualidad del estancamiento económico nos parecen igualmente inaceptables.

Como dice Keynes, Ricardo tuvo éxito porque sus planteamientos eran conformes a los intereses de la clase dirigente. Pero todos los que no aceptaban considerar como eterna la dominación de la burguesía se opusieron a los economistas. En los primeros años del siglo XIX, se asiste a la aparición, sobre todo en Francia e Inglaterra, de un socialismo naturalista. Se trata del socialismo asociacionista de Fourier y de Owen.

Simultáneamente el conde de Saint-Simon elabora unas opiniones que corresponden a los que puede considerarse como un socialismo tecnocrático. Una tercera corriente del pensamiento premarxista socialista está representada por los autores que adoptan las tesis de los economistas para deducir de ellas conclusiones a la transformación de la sociedad: los principales son Sismondi en Francia, Thompson en Inglaterra y Rodbertus en Alemania. Todos estos autores pueden considerarse como representantes del socialismo premarxista.

Marx: La Salvación por medio de la Revolución

Carlos Marx (1818-1883) hizo poco uso del pensamiento de los socialistas que le precedieron, así como el de sus rivales. Aquellos socialistas que creían que la nueva sociedad surgiría bajo la influencia de la buena voluntad o por consideraciones morales o religiosas fueron descritos por Marx como sentimentalistas o moralistas. A aquellos que consideraban que podría surgir mediante conspiraciones les consideraba locos. A quienes pintaban los detalles de la sociedad por venir pero proponían confiar en medios que a Marx le parecían inadecuados les llamaba utópicos. Tampoco estaba dispuesto, a pesar de su formación alemana, a colocar su confianza en el estado como instrumento de transformación social.

Brevemente, la doctrina de Marx, designada como socialismo científico por su amigo Engels era esta: Él, Marx, estaba en posesión de las pistas para explicar el acaecer histórico. La historia no ha sido sino la arena de la lucha de clases. El surgimiento y la caída de las clases eran determinados por factores económicos. Así como la burguesía había derrotado al antiguo régimen feudal, así el proletariado derrotará a la burguesía. Esto se producirá mediante una revolución para acabar con todas las revoluciones e introducirá una sociedad sin clases. En esta sociedad el estado, un instrumento de coerción utilizado por la clase dominante, perderá su función y desaparecerá. La derrota de la burguesía tendrá que venir, puesto que será producida por las fuerzas inexorables de la necesidad histórica. Un movimiento revolucionario de las masas proletarias conscientes de su propia clase tendrá la historia de su parte y ayudará a facilitar la transición

hacia la nueva sociedad. En este amplio panorama, la doctrina de Marx no era sino una variante del historicismo alemán, una teoría de etapas o períodos económicos que él invocaba para afirmar, no el carácter peculiar de la economía alemana como lo habían hecho otros economistas historicistas, sino la inevitabilidad del socialismo.

El Pensamiento Económico Soviético

La tarea que habrían de enfrentar los economistas soviéticos era formidable porque las doctrinas de Marx parecían más bien un almacén de material incendiario adecuado para la quema del capitalismo que de ladrillos sobre los cuales construir el orden socialista. Lo que complicaba aun mas esta tarea era la suposición de Marx de que el nuevo orden se produciría en una economía altamente desarrollada, bien dotada de capital concentrado en pocas manos y poblada por proletariado industrial alerta. Marx de hecho visualizó la socialización de la economía capitalista como un asunto sencillo comparable con la anterior transformación de la economía feudal en economía capitalista.

Pensamiento Económico en Europa Oriental

En su lucha por una mayor independencia política de la Unión Soviética, los países comunistas de la Europa Oriental desarrollaron su organización económica separadamente del patrón soviético. Como regla general, se colocó mayor énfasis en el mercado y en la administración individual de las granjas que en la colectivización. El asunto del óptimo de bienestar, por ejemplo, llegó a ser el tema de debates vigorosos entre los economistas en Yugoslavia, y se hicieron contribuciones importantes en problemas tales como la tasa de inversión óptima.

La Escuela Austriaca

En 1.871, el año en el que Jevons publicó la Teoría de la Economía Política en Inglaterra, apareció en Viena la obra de Menger Principios de Economía. El austríaco, co-descubridor del principio marginal y la teoría subjetiva del valor era un graduado de la facultad de derecho, la que en la tradición de los países de habla alemana estaba a cargo de la instrucción sobre economía. Obtuvo un seguimiento substancial dentro de los economistas jóvenes de su época. Al crecer su influencia, llegó a reconocérsele como el líder indisputado de la escuela austríaca.

Habiendo respaldado una teoría subjetiva del valor que interpretaba éste en términos del estado mental de un individuo, Menger declaró que la tarea principal

de la teoría económica es investigar la conducta del hombre que economiza. La vida económica de una nación, sostuvo, es el resultado de innumerables esfuerzos económicos de agentes individuales. Estos son los verdaderos elementos que constituyen la economía nacional, y forman el tema apropiado de la teoría económica. Menger consideraba su individualismo metodológico confirmado por formaciones sociales sin propósito como el dinero, las poblaciones, ferias y mercados, y la división del trabajo, interpretadas por él como estructuras sociales que son el resultado no buscado de la persecución de intereses individuales.

Los Austriacos más Jóvenes

Entre los economistas entrenados en Austria que alcanzaron prominencia al avanzar el siglo veinte estuvieron Mises, Von Hayek y Schumpeter. Si el trabajo meramente teórico, no diluido por el empirismo y libre de las matemáticas, y el individualismo metodológico y político fueron la característica de la escuela austríaca, nadie siguió esta tradición mas que Mises. Su crítica al socialismo, un sistema económico que consideraba imposible porque no contenía un método racional para medir los precios fue de tanta influencia como en su época lo fue el de Bhom-Bawerk. Mises cuestionó también la viabilidad de un régimen de intervencionismo económico. Su apego al laissez faire era tan fuerte que se rehusó a concederle un papel al gobierno aún en el campo de la política monetaria. Hayek, menores veinte años que Mises, compartió el liberalismo y el individualismo de éste pero fue más receptivo a la economía matemática. A la mitad de su carrera hizo contribuciones notables a las teorías del ciclo de negocios y del capital pero al final de su vida se volvió crecientemente hacia cuestiones de organización económica, historia doctrinal, y filosofía de la economía. La contribución de Hayek a la teoría del ciclo de los negocios era una teoría de sobreinversión, en la cual una "escasez de capital" en dos sentidos provoca una caída: Se presenta una depresión cuando los fondos para inversión dejan de estar disponibles y en consecuencia dejan incompletos los proyectos de inversión que han sido ya construidos pero que requieren de proyectos complementarios, cuya construcción tiene que detenerse.

La idea central a la que llega Schumpeter y permea todo su trabajo a partir de su Teoría del Desarrollo económico hasta su Ciclos de Negocios y Capitalismo, Socialismo y Democracia, fue la importancia de una élite empresarial para el cambio y el desarrollo, para el ciclo de negocios, y para la supervivencia del capitalismo. El elemento estratégico en la actividad empresarial era la "innovación," esto es, la aplicación de nuevas ideas en la técnica y la organización que habrían de producir cambios en la función de producción.

La Escuela de Cambridge

Durante las décadas finales del siglo XIX las dos corrientes de pensamiento representadas por la escuela austríaca y la escuela de Lausana fueron acompañadas por una tercera, producto de la mente de Alfred Marshall, quien en 1885 ocupó la silla de economía política en Cambridge y que volvió a esta institución en un centro de estudios económicos de prestigio mundial. La urgencia pragmática con la que Marshall realiza su tarea hizo su economía más realista y menos abstracta que la teoría de la utilidad de los austríacos o el sistema del equilibrio general de Walras. Él mismo no era un econometrista. Preparó, sin embargo, el campo para el crecimiento de la econometría, porque su sentido de realismo era tan pronunciado que un buen número de los conceptos que él desarrolló probaron ser operacionales en manos de escritores posteriores y estimularon los estudios empíricos de las curvas estadísticas de la demanda y la elasticidad de la demanda.

John Maynard Keynes

Con John Maynard Keynes (1.883-1.946) surgió la contraparte del siglo XX a las impresionantes figuras que habían conformado y dado dirección a la ciencia económica en los siglos XVIII y XIX. Aunque su trabajo fue ampliamente discutido, su influencia se sintió pronto porque ofreció respuestas a las candentes preguntas de su época que la economía convencional había dejado sin contestar. Cualquiera que compara dos textos estándar sobre economía, uno escrito alrededor de 1930 y otro veinte años después, podrá notar su influencia prodigiosa.

Pensamiento Económico de los Estados Unidos

Hoy en día, es un hecho aceptado que existen desacuerdos entre los economistas. Pero esto no fue igual durante las últimas décadas. Después de la aparición del pensamiento de John Maynard Keynes en la primera mitad de nuestro siglo, la "nueva economía", que enfatiza un papel activo por parte del gobierno en el estímulo a la economía a través de recortes en los impuestos y gasto gubernamental. Pero para la segunda mitad de este siglo esta armonía de pensamiento había desaparecido para dar paso a un constante desacuerdo entre los economistas.

El Paradigma Liberal

De acuerdo a una encuesta pública, los americanos tienden a asociar el término "Liberal" con el gran gobierno, Franklin Roosevelt, los sindicatos, y el seguro

social. En términos de las posiciones de política pública, el espectro Liberal va desde aquellos que favorecen un nivel moderado de intervención gubernamental hasta aquellos que abogan por una amplia planeación de la economía por parte del gobierno. Los Liberales defienden el principio de propiedad privada y el sistema de negocios, Pero, a diferencia de los Conservadores, no los consideran como derechos categóricos. Piensan que el bienestar social y el mantenimiento de la economía entera preceden al interés individual.

Para los Liberales, la intervención del gobierno no es una violación del principio de una "ley económica natural." Es simplemente que los beneficios para toda la sociedad, derivados de la intervención del gobierno, simplemente pesan más que cualquier reclamo acerca de derechos naturales. Las formas de intervención pueden variar pero su propósito pragmático es obvio, manipular para producir mayores beneficios sociales.

La intervención para proteger el trabajo y las extensiones de las provisiones de seguridad social no fueron suficientes para terminar la Depresión. Fue el gasto masivo durante la Segunda Guerra Mundial lo que finalmente restauró la prosperidad. Con ella vino la influencia permanente de Keynes, que había argumentado que solamente por medio de los esfuerzos fiscales y monetarios del gobierno para mantener elevada la demanda de bienes y servicios podría alcanzarse y mantenerse la prosperidad. Los argumentos de Keynes acerca de las políticas gubernamentales para mantener altos niveles de inversión y por tanto de empleo y demanda de los consumidores se convirtieron en el dogma Liberal. Ser un Liberal era ser un Keynesiano y viceversa.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Breve Historia

En el año de 1.984 cuando las condiciones de Venezuela, permitían florecer una iniciativa institucional que garantizara la permanente difusión de los postulados liberales, un grupo de venezolanos coincidió en la idea de traer a su país la experiencia que habían vivido al lado de importantes hombres de academia y de negocios de todo el mundo, que analizaban y concordaban en la necesidad de difundir las ideas defensoras de la libertad económica.

Para esos días eran contados los libros que sobre las ideas de libre mercado, se exhibían en las vitrinas editoriales del país. Comenzar la propagación de las nociones económicas que habían divulgado Hayek y Fisher (fundadores de instituciones con el mismo propósito en Europa), se levantaba como una necesidad por cumplir.

El surgimiento de CEDICE, estuvo estrechamente vinculado con la actividad desarrollada por el Consejo Nacional del Comercio y los Servicios – CONSECOMERCIO, tal vez por ser el sector comercial el menos requerido de subsidios. En este sentido, el surgimiento de CEDICE está íntimamente ligado al perfil de las posturas que frente al país albergaba el sector comercial, planteándose la idea de difundir conocimientos en la materia a través de la venta de libros sobre el tema de la libertad económica, de la libertad de mercado, que no se conseguían en Venezuela pues aquí sólo se hablaba de economía mixta y de intervención del Estado. De esa manera, en ese mismo año se hizo la primera venta de libros, en la Asamblea Anual Ordinaria de CONSECOMERCIO. Este hecho constituyó la génesis de la Librería de CEDICE.

Así, se ha demostrado que una de las labores de CEDICE desde sus inicios ha sido, formar al mismo sector empresarial cuyo terreno no era fértil para cultivar ideas que ya se venían discutiendo en Europa y América del Norte.

Esta iniciativa y creencia en la libertad y la responsabilidad individual, marcó el inicio de un espacio de difusión de las nociones nacidas en las instituciones europeas, comenzando a efectuarse reuniones en el antiguo restaurant de la Cámara de Comercio de Caracas con el fin de que los participantes se conocieran y propiciaran intercambios. De ahí, se decide crear un instituto encargado de difundir los rudimentos del liberalismo bajo la constitución de un grupo de cuarenta miembros fundadores, entre gente vinculada a la academia que creían en

las bondades del mercado y empresarios dispuestos a servir de vehículos de transmisión del nuevo mensaje.

La definición inicial habla de una asociación que encuentra como meta la publicidad de la reflexión política y económica mundial basada en la libertad individual y los fundamentos que la sustentan. Para ello, se propusieron desde sus inicios, la promoción y difusión de publicaciones que sustentaran las nociones de la libertad, de la acción colectiva y del sistema democrático.

Se trataba no sólo de conseguir las traducciones al español de las obras de los pensadores liberales, sino de promocionar las propuestas de los criollos que decidiesen adentrarse en la lucha ideológica. Se examinó incluso la posibilidad de traducir sus escritos para ser leídos en otras lenguas y difundidos en otros países.

Eran pocas las personas dispuestas a contribuir económicamente con una empresa que recién comenzaba. Por ello, se decidió solicitar una colaboración de cinco mil bolívares (que para el tiempo eran más o menos setecientos dólares) para iniciar el funcionamiento de la institución con algún capital.

El patrimonio de la asociación, estaba constituido básicamente por las donaciones y cotizaciones de sus miembros y de cuantos decidiesen participar en el avance del grupo.

Así, después de intensas campañas, promociones y hasta limpieza y acondicionamiento del espacio, el 30 de Octubre de 1.985, se inauguró la actual sede de CEDICE en el Sótano de la Cámara de Comercio de Caracas. Se iniciaba de esta manera un tiempo de consolidación.

Así nació la institución de la cual forman parte los seguidores del liberalismo clásico en Venezuela, cuya misión de divulgar a lo largo de la geografía nacional, se podía llevar a término en mejores condiciones desde su nueva sede.

3.2. Misión, Visión y Valores

El Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE) es una asociación civil sin fines de lucro, dedicada al desarrollo y promoción de la cultura a través del análisis y desarrollo de temas de corte económico que afectan al entorno venezolano.

Misión

Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo objetivo central es la divulgación, educación y formación de los principios que sustentan la libre acción de la iniciativa individual, así como promover la generación de conocimiento, la investigación y el análisis de la organización y de las condiciones que permitan la existencia de una sociedad libre y responsable.

Visión

Ser la institución de pensamiento económico de libre mercado más influyente del país.

Valores

- o Libertad
- Responsabilidad
- o Tolerancia
- o Igualdad de Oportunidades

3.3. Estructura

La Estructura organizacional de CEDICE consiste en tres niveles claramente diferenciados: en el nivel superior se ubica el **Consejo Directivo**, órgano encargado de tomar las decisiones fundamentales de la organización así como fijar las estrategias generales para su permanencia, en el nivel medio se encuentra la **Gerencia General**, apoyada por el Comité Académico y los Asesores, y cuya función principal es el diseño y ejecución de las directrices emanadas del nivel superior. Más abajo se encuentra el nivel operativo, conformado por las **Coordinaciones** y **Unidades o Programas**, encargados de transformar las estrategias es productos o servicios ofrecidos a los clientes de la organización. Esta estructura puede constatarse en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA CEDICE Libertad Asamblea Anual Consejo Directivo Gerente General Coordinador Asesores Académico Libreria Coordinador de Unidad de Centro de Unidad de Análisis v Coordinador Centro de Ética Administración Ediciones y Formación Politicas Públicas de Logistica Divulgación e y Ciudadania Libre Información Economia Informal Corporativa CEFORMALIBRE Institucional CEYCC Eventos, Foros, Tallere v Seminarios

Figura Nº 2: Organigrama de CEDICE Fuente: Documentos internos de la organización

3.4. Notas Generales de sus Planes

Desde sus inicios CEDICE comenzó un conjunto de actividades destinadas a desarrollar su misión: la enseñanza y divulgación de conocimientos económicos, poniendo especial énfasis en la ayuda a jóvenes mediante la realización de cursos, seminarios, foros y conferencias con el objeto de difundir el pensamiento que otorga prioridad a la libre acción de la iniciativa individual y a los provechos de la promoción de ciudadanos libres y responsables.

Todas estas actividades se ejecutaron bajo la coordinación del Comité Académico de CEDICE. La elaboración de materiales para la publicación, el concurso en distintos foros y seminarios, la presencia en espacios internacionales son sólo parte de las actividades desplegadas por una instancia de vital importancia para el funcionamiento de la institución.

El Comité Académico es el que provee a CEDICE de debates. De sus filas salen los voceros de charlas, foros y encuentros sobre temas de la agenda pública, en los que participa el centro. Adicionalmente, los miembros colaboran en medios

impresos y son continuamente invitados a participar en distintos programas de opinión de radio y televisión.

Parte fundamental de la labor de CEDICE, es propiciar la formación y reflexión con estudiantes de diversas disciplinas, colegios y universidades. Desde hace más de dos años, CEDICE ha dado continuidad al Programa de Formación Económica para Jóvenes, dirigido a niños, niñas y adolescentes, de colegios y liceos públicos y privados de diferentes ciudades del país, con el objetivo de contribuir con su formación en los principios básicos de la economía, y por esta vía, desarrollar y estimular la construcción de una ciudadanía activa, defensora de los Derechos de Propiedad y Libertad.

Así mismo y para expandir el alcance de este programa y contar con apoyo en lo que a recursos audiovisuales y espacios para la capacitación se refiere, se han logrado alianzas con Asociaciones Civiles y organismos privados (como lo son la Diócesis de Maracay, la Asociación Civil Liderazgo y Visión, el Dpto. de Extensión de la Universidad de Carabobo, entre otros).

También, CEDICE ha logrado el apoyo de la organización Alumni y de la Embajada de los Estados Unidos de América, y de otras organizaciones de la sociedad civil que promueven el fortalecimiento de la democracia, para llevar a cabo el Programa Educación para la Transparencia en alianza con Civitas de Venezuela. El objetivo de este programa es promover conciencia y diseminar información en colegios y universidades, para el uso de herramientas que faciliten la transparencia y fortalezcan el sistema educativo.

Por ello, ha surgido la iniciativa "Liderazgo y Visión" como respuesta de CEDICE a la crisis venezolana, signada por la ausencia de un liderazgo moderno con visión compartida de país. Este mecanismo permanente de intercambio se convierte hoy, en un punto de encuentro del nuevo liderazgo llamado a asumir las riendas de las instituciones fundamentales de Venezuela.

A través de la Unidad de Análisis y Políticas Públicas de la Economía Informal (UAPPEI), CEDICE sigue trabajando para buscar soluciones conjuntas con los sectores público (gobierno local) y privado, en materia de políticas públicas para atender el grave problema del comercio informal que afecta las principales ciudades de Venezuela.

Gracias al apoyo de organizaciones internacionales (como *Tinker Foundation Inc*) y de organizaciones nacionales, se ha dado continuidad a proyectos que

promueven investigaciones en los temas mencionados, elaborándose así papeles académicos para diferentes revistas y publicaciones institucionales, así como la organización de charlas, seminarios, talleres; y el desarrollo de campañas informativas a través de los medios de comunicación.

El Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) tiene como misión contribuir al fortalecimiento de la empresa como generadora de bienestar y riqueza con ética y responsabilidad. El CEyCC se ha consolidado como una unidad que provee contenido para el debate que sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la ética tiene lugar en Venezuela. Por medio de este Centro, CEDICE participa activamente en los comités de RSE de Fedecámaras, la Alianza Social de la Cámara Venezolana Americana de Industria y Comercio (VenAmCham), y la Red SEKN del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

A través del CEyCC, CEDICE forma parte de la Red Forum Empresa, alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. La Red cuenta actualmente con 18 organizaciones que representan a 16 países en la región y reúne cerca de 3.500 empresas a través de las organizaciones miembros.

Por otro lado, constantemente voceros, directores, académicos y expertos internacionales invitados por CEDICE, son requeridos por los medios de comunicación social de todo el país, para analizar los temas que surgen en la agenda pública venezolana. Esta acción, junto con los reportajes y primeras páginas dedicadas las investigaciones y programas del centro, han hecho de CEDICE una institución de referencia para el análisis de temas económicos, sociales y de políticas públicas. Además, CEDICE cuenta columnas de opinión permanentes en los diarios de El Universal y Notitarde.

3.5. Otros Aspectos de la Organización

CEDICE tiene una importante labor editorial pues se encarga de editar y publicar material de interés educativo como contribución al debate y la reflexión. Algunos de estos materiales se traducen en Cuadernos de Reflexión, Monografías, Temas para Debatir, alianzas y transcripciones en español.

El alejamiento de CEDICE durante sus primeros tiempos del tema de las políticas públicas se ha roto con la creación en 1.993 de la Colección Venezuela Hoy, que

tiene como norte la difusión de obras tendientes a formular propuestas en el terreno de las políticas destinadas al sector público.

Por su parte, la biblioteca de CEDICE se comporta como un centro de documentación e información de relevancia para investigadores, estudiantes y público en general, interesados en temas económicos, sociales, políticos, institucionales, internacionales, medioambientales, empresariales y legislativos, recibiendo a bachilleres y universitarios de pre y postgrado, analistas e investigadores, líderes de opinión, afiliados, entre otros, brindando también, asesoría a tesis de grado.

La librería CEDICE *Libre Iniciativa* se ha convertido en sitio de visita obligado para los interesados en los temas de doctrina liberal que cada vez son más demandados.

También, a diario la página web de CEDICE recibe innumerables visitas, incluyendo las de investigadores y estudiantes tanto de Venezuela como del exterior del país.

De igual manera, gracias a la contribución de mercadolibre.com y a su programa Mercadeo Solidario, los usuarios pueden adquirir vía Internet, las publicaciones de la Librería; y bajo el nombre *Sociedad Libre*, CEDICE creó un blog en el web, donde se publican los artículos de libres pensadores venezolanos e internacionales, y se debate sobre los mismos.

3.6. Problemática

Hoy, cuando en nuestro país las libertades individuales, económicas y de expresión están cada vez más amenazadas, la labor de CEDICE cobra mayor vigencia y se hace más relevante.

Cuando se observa como Venezuela desciende en los índices que miden la libertad económica, para ubicarse a la par de las economías más reprimidas del mundo, es imperativo profundizar en el esfuerzo por promover, educar y generar conocimiento acerca de las ventajas del libre mercado y de una sociedad libre, cuyos ciudadanos tengan y ejerzan libremente el derecho a decidir y elegir.

El objetivo de CEDICE es contribuir al desarrollo de una mejor sociedad que se caracterice por la prosperidad y bienestar de todos sus ciudadanos. De allí, la importancia de las unidades que ha constituido el centro como áreas de acción, y

cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño al proveer fórmulas concretas para el diseño de políticas públicas que permitan un orden social libre a través del análisis, la investigación y la divulgación. Así mismo, estas unidades permiten proyectar a CEDICE como un lugar de encuentro donde se contribuye con el debate público de los temas económicos, sociales, institucionales y ambientales.

Teniendo como foco la divulgación del conocimiento en materia económica, la Unidad de Ediciones y Publicaciones se proyecta como eje transversal de la organización para el alcance de sus objetivos; sin embargo, la carencia de recursos económicos, humanos y técnicos demandan habilidades generales de parte de todo el personal que integra CEDICE para que el logro de las tareas propias de esa unidad se lleven a efecto, sin pasar por canales o lineamientos formales que circunscriban sus procesos.

De continuar manteniéndose esta condición en el tiempo, posibilitará la merma de los planes trazados en virtud de perpetuar una organización reactiva ante las demandas que se consideren, carente de una planificación estratégica que permitan lidiar con el entorno cambiante tan característico de nuestro país.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

4.1. El Proceso de Diseño

Una de las conclusiones más sobresalientes del diagnóstico realizado en CEDICE fue sin duda, el que existe una unidad ejecutora encargada de la divulgación del pensamiento económico liberal, la Unidad de Ediciones y Publicaciones, que presenta bajos niveles de eficiencia con el aditamento de no disponer de los recursos (principalmente financieros y humanos) necesarios para actualizar la información que disponen y mejorar sus procesos. A esto se le añade también que la sistematización y comunicación de los pocos cambios a nivel tecnológico que han logrado hacerse, no se han realizado de manera adecuada, razón por la cual clientes y proveedores afirman que los procesos son pesados, rígidos y no han evolucionado con el negocio. Esto indudablemente repercute en el escaso manejo de información de la organización, sus actividades, sus adelantos y publicaciones.

Sin embargo, si bien la fase de diagnóstico estuvo dirigida a enfocar el funcionamiento de la Unidad de Ediciones y Publicaciones de CEDICE, los resultados obtenidos evidenciaron un bajo impacto de las funciones de esta unidad sobre el alcance de los objetivos organizacionales. Esto trajo consigo, un replanteamiento de la situación problema pues deja muestra de otras áreas de mejora que requieren un abordaje prioritario por encima de lo que se tenía previsto. De esta forma, la revisión de las **estrategias fundamentales** de CEDICE: de generación de pensamiento, que son indiscutiblemente el paso previo a la divulgación, pasó a convertirse en el diagnóstico en un problema clave que debería definirse.

En este sentido, el diseño del proceso de intervención debería pasar por indagar más a fondo acerca de cuáles son realmente las estrategias para llevar a la población venezolana los beneficios de adoptar una economía basada en el libre mercado e iniciativa privada, y definir las acciones a seguir para lograrlo.

4.2. La Propuesta

4.2.1. Justificación

La labor de CEDICE como tanque de pensamiento de las ideas de libre empresa y libre iniciativa cobra, en el contexto actual, mayor relevancia que en años atrás. La promoción, educación y generación de conocimiento que

reflejen las ventajas del libre mercado y los derechos más fundamentales del hombre es el objetivo principal de esta organización. Es por ello que este estudio dedica un espacio para encontrar formas más efectivas de generar ideas y promover el pensamiento económico en este entorno tan particular.

Si bien la organización mantiene varias líneas de publicación en temas de corte liberal, que intentan ser distribuidos a todos los sectores que hacen vida en el país, y distintos canales informativos que ubican a la organización como una referencia obligada, existe una marcada inquietud entre los grupos que integran a CEDICE, de que esta forma de pensamiento llegue a donde debe llegar e impacte lo suficientemente para lograr un cambio real en la consideración de un estado socialista impuesto por el Gobierno.

El buscar formas más efectivas pasa probablemente por entender a la organización y su relación con el entorno, la pertinencia de sus objetivos y la congruencia de sus actividades con la misión actual de la organización. Y es precisamente la bondad de este estudio el detectar, desde un punto de vista estratégico, cuáles son los pasos que deben ser encaminados para conseguir la meta organizacional propuesta.

Una vez alcanzado este nivel, el desempeño de los niveles operativos se verá aumentado en la medida en que estos respondan a una estrategia lógica y cónsona con las necesidades del entorno venezolano.

4.2.2. Propósito y Objetivos

De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización, se contemplaron distintos objetivos de cambio que apuntaban a una preocupación por responder eficientemente a la misión principal de CEDICE: divulgar, educar y formar en los principios que sustentan la libre acción de la iniciativa individual, así como promover la generación de conocimiento, la investigación y el análisis de la organización y de las condiciones que permitan la existencia de una sociedad libre y responsable.

Sobre la base de este análisis organizacional, la intervención se centró en comprender y redefinir a CEDICE desde su dimensión estratégica, y proponer cambios desde el punto de vista estructural y funcional, que apoyen la proyección y estabilidad de la organización en el tiempo.

Objetivo general de la Intervención

Asistir técnicamente al Consejo Directivo, Comité Académico y a la Gerencia General en la revisión y redefinición de las estrategias de CEDICE que contribuya a la generación de pensamiento económico y difusión de las ideas promovidas por la organización.

Objetivos específicos de la Intervención

- 1) Revisar y definir las estrategias de CEDICE para la generación de pensamiento económico.
- 2) Revisar y definir las estrategias de CEDICE para la difusión del pensamiento económico.
- 3) Definir los cambios estructurales que facilite en CEDICE, la generación y difusión del pensamiento económico.
- 4) Diseñar una estructura que permita y promueva la implementación de las estrategias propuestas.

4.2.3. Especificaciones de la Propuesta

Alcance del estudio

El alcance de la intervención involucró a toda la organización, con una evaluación de su estructura a partir de su estrategia, y la interrelación de todos los subsistemas. Como bien el estudio contempló todas las unidades de la organización, el personal involucrado en la intervención fueron los Directores del Consejo Directivo (15 personas) y el Comité Académico (38 personas), y la Gerencia General.

Plan de Trabajo programado

La propuesta de intervención fue dividida en las siguientes etapas:

a. Realización del plan de acción, en base a los objetivos de cambio planteados (definición de metas): una vez fijados los objetivos de cambio que

prioritariamente serán abordados por el equipo consultor, se generará un plan de acción que contemplará la realización de una Junta de Confrontación, propuesta por el autor Richard Beckhard (1967), con una duración de un día, donde el grupo de directores del Consejo Directivo, Comité Académico y la Gerencia General, examinarán a la organización, sus oportunidades de mejora y establecerán un plan reparador completo a mediano y largo plazo.

- b. Registro de las acciones emprendidas y medición de los indicadores de cambio: cada acción acometida por los líderes de cada grupo: Consejo Directivo, Comité Académico y Gerencia General, serán recogidas en una matriz de cambio donde, a través de los indicadores, se evaluará el grado hasta el cual se ha alcanzado la meta propuesta.
- c. Realización de una sesión de seguimiento de los compromisos adquiridos por los líderes de cada grupo: con el fin de evaluar las acciones tomadas por los responsables de cada grupo y tarea. El resultado de esta sesión permitirá al equipo consultor corroborar los cambios estimados en la fase anterior y proponer, si es el caso, nuevas vías para alcanzarlos.
- d. Análisis de la información arrojada en la matriz de cambio: a través de un estricto análisis del grado en el cual se ha alcanzado la meta propuesta en el plan de acción.
- e. Elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones: del análisis anterior, se extraerán las conclusiones acerca de los cambios alcanzados y el impacto de los mismos en la dinámica organizacional de CEDICE. Asimismo, se recomendará a los grupos la viabilidad o no de acometer acciones posteriores que profundicen el cambio.
- f. Presentación del Informe de Intervención: una vez culminadas las fases anteriores, se presentará al Consejo Directivo, Comité Académico y Gerencia General de CEDICE un informe contentivo de toda la información relacionada con la intervención realizada.

Recursos requeridos

 Logísticos: Las actividades se llevarán a cabo en las instalaciones de la sede de CEDICE, ubicada en el edificio de la Cámara de Comercio de Caracas, donde se realizarán las sesiones de trabajo con los grupos. O Humanos: CEDICE designará un coordinador para la facilitación de todas las actividades del equipo consultor, además de servir de enlace con los grupos involucrados en cuanto a su disponibilidad y colaboración, garantizando así la logística requerida para el desarrollo de las actividades programadas.

4.2.4. Criterios para la implantación

La implantación de la propuesta de intervención responde, en primer lugar, a la búsqueda por concentrar en un espacio, a todas las personas involucradas en el proceso. De acuerdo a los métodos analizados, el que mejor se ajusta a los fines de la intervención es la Junta de Confrontación, diseñada por Beckhard, donde se propone una actividad concentrada en sesiones de trabajo para grupos numerosos, con la expectativa de resolver los problemas expuestos por el grupo en una misma sesión. La idoneidad de este mecanismo se ajusta a la poca disponibilidad de tiempo de los involucrados ya que estos tienen sus actividades principales en empresas particulares.

La utilización de una matriz donde se presenten los resultados de cada una de las sesiones, es una forma de sistematizar la información que servirá de insumo para el diseño de las estrategias de la organización, y más tarde como guía para la acción.

CAPÍTULO V: IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y PROCESO DE CAMBIO

5.1. El Proceso

Sobre la base de las complicaciones surgidas en la convocatoria y la disponibilidad de los miembros del Consejo Directivo y Comité Académico, el plan de trabajo programado se ajustó en función de la cantidad de sesiones que podrían generarse y la fecha límite de entrega de la presente propuesta.

Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en las instalaciones de la sede de CEDICE, ubicada en el edificio de la Cámara de Comercio de Caracas, donde se permitieron realizar las reuniones requeridas para el desarrollo de la intervención.

a. Realización del plan de acción, en base a los objetivos de cambio planteados (definición de metas): se realizaron tres (3) sesiones de trabajo que involucraron a los miembros de los Consejos Directivos y Académico, y miembros del personal interno de CEDICE.

El procedimiento utilizado para la conducción de la Primera y Segunda Sesión de Trabajo consistió en:

- 1. Establecimiento un ambiente de apertura, ratificando el objetivo de la actividad y la intención de discutir la visión estratégica de CEDICE de forma abierta y franca para encontrar soluciones, dando respuestas a preguntas claves, como:
 - a. ¿Qué es lo que tratamos de lograr?
 - b. ¿Qué actividades ó intervenciones nos ayudarán a llegar a ese objetivo?
 - c. ¿Cuál es la secuencia apropiada de las intervenciones?
 - d. ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados claves y de las fuentes de energía y liderazgo?
- 2. Recopilación y comunicación de la información a través de una discusión generada acerca de la estrategia actual de CEDICE, evaluando los siguientes elementos:
 - a. Metas y/o prioridades de CEDICE en función de su misión y visión.

- b. Forma cómo se desempeñan el Consejo Directivo, el Comité Académico, la Gerencia General y el Staff, en función de las normas, la toma de decisiones y las comunicaciones.
- c. Relaciones entre las personas que pertenecen a cada uno de los grupos.

Dando respuesta a las siguientes preguntas claves, realizándolas de forma abierta para obtener respuestas cualitativas amplias (hechos), evitando sesgar las respuestas y realizar juicios de valor:

- o ¿Quiénes somos?
- o ¿Qué queremos?
- o ¿Dónde estamos?
- o ¿Cuáles son nuestros recursos?
- o ¿Dónde vendemos?

Para el abordaje de la Tercera Sesión de Trabajo, luego de haber hecho un recuento de los resultados globales evaluados en las dos sesiones anteriores, se procedió a establecer las prioridades y la planificación de la acción del grupo, en base a la toma de decisiones sobre las prioridades de implementación estratégica. Durante esta sesión, se le solicitó al Presidente del Comité Directivo, con el consentimiento del resto de los participantes, priorizar los aspectos más relevantes a ser resueltos y determinar los primeros pasos de acción y el o los responsables de la gestión y avance de ese objetivo.

Este tipo de sesiones permitió ser lo suficientemente flexible al momento de plantear las preguntas, dependiendo de la relevancia del evento que el miembro Directivo o Académico exponía, llevándose así, en un clima cordial y comunicativo.

b. Análisis de la información arrojada en la matriz de cambio: luego de la realización de las sesiones se procesaron los resultados obtenidos a través de la aplicación de las Juntas de Confrontación, con lo cual se obtuvieron hallazgos generales que luego fueron vaciados en una matriz estratégica para cada objetivo planteado.

Esta información arrojada por las sesiones, fue igualmente sustentada a través de un análisis documental de otros trabajos que habían sido realizados anteriormente por consultores externos a CEDICE y demás información escrita referida a la gestión de la institución, a través de la cual se constató todo lo referente a los

procesos internos de CEDICE, Productos y Servicios, Estrategias, Objetivos, Planes de Acción, así como Programas y/o Proyectos Ejecutados y Planteados.

- c. Elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones: del análisis anterior, se extrajeron las conclusiones acerca de las propuestas de cambio para cada objetivo planteado. Asimismo, se generaron algunas recomendaciones a acerca de la viabilidad o no de acometer estas acciones y otras que pudiesen ser importantes llevarlas a cabo.
- d. Presentación del Informe de Intervención: una vez culminadas las fases anteriores, se presentó ante Consejo Directivo, Comité Académico y Gerencia General de CEDICE un informe contentivo de toda la información relacionada con la intervención realizada.

Paralelamente se realizó un **Análisis Documental** donde se analizaron documentos, publicaciones y demás información escrita referida a la gestión de la institución, a través de la cual se constató todo lo referente a los procesos internos de CEDICE, Productos y Servicios, Estrategias, Objetivos, Planes de Acción, así como Programas y/o Proyectos Ejecutados y Planteados.

5.2. Resultados obtenidos

De acuerdo al modelo teórico de referencia, y sobre la base de los objetivos específicos planteados, la fase de intervención ha arrojado los siguientes resultados en función de las etapas del Plan Estratégico (Diagnóstico Estratégico y la Decisión Estratégica) definidas por los consultores, a fin recopilar la información necesaria.

Diagnóstico Estratégico



Como resultado de las sesiones correspondientes al diagnóstico estratégico, y respondiendo a las preguntas anteriores, se arrojó una Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), con los siguientes elementos:

Debilidades

- Carencia de recursos financieros.
- Falta de una persona dedicada a localizar los recursos necesarios para el funcionamiento de Cedice
- Temor de algunos miembros de "fotografiarse" con Cedice.
- Poca capacidad de convocatoria para las actividades de Cedice, por parte de la población.
- Insuficiente evaluación del entorno para saber cuáles son las necesidades de los clientes de Cedice.
- Poca discusión doctrinaria interna.
- Poca capacidad de prosperar con nuestros académicos.

Fortalezas

- Contar con el personal académico y de apoyo debidamente capacitado.
- Respaldo de instituciones internacionales.
- Alianzas creadas con otros centros de divulgación de conocimiento.
- Trabajos de investigación de corte económico bajo una línea metodológica respaldada.
- Capacidad de ofrecer formación a miembros de los partidos políticos.
- Capacidad de orientar a la población.
- Formación de los multiplicadores de la información (medios de comunicación) y respaldo de los mismos a la organización.
- Tendencia positiva de los empresarios que pertenecen a Cedice, a asumir riesgos.
- La organización da cabida no sólo a empresas sino a cualquier persona interesada en las ideas liberales.
- Estructura de la organización adecuada y moderna.
- Compromiso de los miembros y del personal interno de Cedice.
- Organizaciones fundadas desde Cedice que poyan la labor de la organización.
- Credibilidad institucional.

Oportunidades

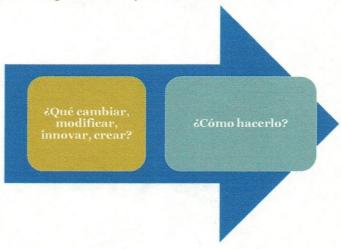
- Planteamiento intervencionista divulgado por el Gobierno Nacional. Socialismo del Siglo XXI.
- Presencia de otros entes divulgadores de pensamiento e ideas (universidades, centros de investigación, entre otros).
- · Posibilidad de trabajar en red con otras organizaciones.
- · Auge estudiantil en pro de la libertad individual.
- Interés de un número creciente de personas por temas de corte económico.
- Promulgación de la LOCTI
- Único tanque de pensamiento y multiplicador de las ideas liberales en el país.
- Posibilidad de implementar el liberalismo con RSE.
- Crisis económica y política del país en los últimos años que reafirma la inconveniencia del socialismo.
- Posibilidad de incorporarse como productor independiente.
- Posibilidad de influir en las élites políticas, empresariales y académicas.
- Posibilidad de relanzamiento de la metodología de análisis legislativo. (insumo para partidos y estudiantes).

Amenazas

- Poco involucramiento de empresas del sector privado para financiar proyectos de Cedice.
- Condición cultural que priva el interés por la lectura.
- Gremio profesoral desconoce conceptualmente el pensamiento liberal y sus bondades.
- Reducción del pensum de estudio de las universidades y eliminación del CNU, lo que limita alguna intención de incluir materias de pensamiento liberal.
- Crisis económica que limita a las empresas a invertir en proyectos u organización de este tipo.
- Etiqueta de "extrema derecha" con que es reconocida
 Cedice y cualquier otra organización (oposición completa)
- Miedo de posibles donantes, a vincularse con la organización.
- Implementación de leyes y decretos que entorpezcan la búsqueda de financiamiento y en general, el funcionamiento de la organización.
- El sector privado en Venezuela parece no sentirse y ser liberal.
- Pocas alternativas divulgativas que tenemos (toma de medios de comunicación)

Decisión Estratégica

Una vez recogidas las percepciones que cada participante tenía del entorno y el contexto organizacional, y validada por los líderes de la empresa, el paso siguiente tenía que pasar necesariamente por una fijación de estrategias que potencien las fortalezas, que mejoren sus debilidades y que frente a una amenaza latente, aprovechen las oportunidades que el entono les brinda. Lo siguiente fue entonces preguntarse qué cambiar y cómo hacerlo.



A partir de estas preguntas se creó una **GUÍA ESTRATÉGICA** la cual contempla cinco (5) Macro estrategias, y para cada una de ellas distintos objetivos estratégicos aterrizados en acciones pertinentes para llevarlas a cabo. Cada actividad tiene unidades responsables, pero efectivamente, para cada unidad podría fijarse personas que lideren cada grupo de estrategias. De esta forma, los resultados se expresan como sigue:



Macro Estrategia	Macro Estrategia Objetivos estratégicos	Posibles Acciones	Unidad Responsable
DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Redes o alianzas		
Reforzamiento e implementación de las vías de divulgación a través de distintos mecanismos	Trabajo en red con otros entes divulgadores de pensamiento e ideas (universidades, centros de investigación, ONG's)	 Identificar las instituciones. Crear los modelos de alianzas de acuerdo a la naturaleza de la institución. Establecer cronograma de reuniones para planteamiento de la alianza y fijación de los términos. Firma del convenio de alianza 5)Incorporación de la institución en la Comité Ejecutivo - Gerencia red. 	Comité Ejecutivo - Gerencia General

DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Medios	
Reforzamiento e implementación de las	Incorporación de Cedice como	1) Diseñar un proyecto del programa
vías de divulgación a través de distintos	productor independiente (difusión (televisivo o radial), para la difusión	(televisivo o radial), para la difusión
mecanismos	de las ideas a través de los medios) de pensamiento.	de pensamiento.
		2) Designar al productor y asistente
		del programa.
		3) Identificar los requisitos para la
		inscripción de Cedice como productor
		independiente.
		4)Identificar posibles emisoras o
		televisoras, así como los horarios en
		función de la disponibilidad y
		horarios.
		5)Firma de contrato con la emisora o
		televisora.
		6) Búsqueda de empresas
		anunciantes.

DIVULGACION DEL PENSAMIENTO	Medios	
Reforzamiento e implementación de las	Creación de nuevas formas	1) Revisar las formas impresas de
vías de divulgación a través de distintos	impresas (periódico y/o revista) de	impresas (periódico y/o revista) de difusión actuales y plantear posibles
mecanismos	difusión masiva y reforzamiento de	difusión masiva y reforzamiento de mejoras en tanto diseño, contenido,
	las existentes	destinatarios y mecanismos de
		difusión.
		2) Diseñar nuevas formas impresas
		complementarias que apoyen la labor
		de difusión (orientación , contenido,
		tamaño, colaboradores, materiales,
		entre otros).
		3) Contactar a los proveedores
		encargados de realizar el arte y la
		impresión.
		4) Crear un cronograma de envío de
		las ediciones y su proceso.

DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Medios		
Reforzamiento e implementación de las Dinamización de la página Web y	Dinamización de la página Web y		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
vías de divulgación a través de distintos	establecimiento de una	1) Revisar el contenido y diseño de la	
mecanismos	actualización continua de sus	página Web.	
	contenidos	2) Diseñar un plan de mejoramiento	
		continuo del portal.	
		3) Contratar a una persona encargada	
		de realizar los cambios.	
		4) Implementar los cambios	Gerencia General - Comité
		propuestos en la revisión.	Académico

				1) Diseñar la creación de fondos para	adquirir títulos a nivel nacional e	la!	2)Crear un plan de mercadeo de esos	títulos a través de los distintos	medios utilizados y los incorporados	en la guia estretégica.	Lial	1) Crear un espacio para la prestación	de servicios asociados a la labor	divulgativa de la librería. (visita	2) Buscar empresas donantes de los	equipos y mobiliario para el espacio		3) Realizar alianzas con las librerias y	bibliotecas para la colaboración en		4) Capacitar al personal de la librería
Librería	Promoción de la actual librería	Cedice Libre Inciativa	Fondos	1) Diseñar	adquirir tít	internacional.	2)Crear un	títulos a tra	medios util	en la guia e	Espacio virtual	1) Crear un	de servicio:	divulgativa	2) Buscar e	equipos y n	virtual	3) Realizar	bibliotecas	línea	4) Capacita
DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Reforzamiento e implementación de las	vías de divulgación a través de distintos	mecanismos																		

en el manejo del espacio virtual.

DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Librería	
Reforzamiento e implementación de las	Creación de la futura librería Cedice 1) Establecer contacto con	1) Establecer contacto con
vías de divulgación a través de distintos	Libre Iniciativa	presidentes de organizaciones
mecanismos		empresariales, universidades,
		empresas para concretar las distintas
		posibilidades de apertura de
		sucursales.
		2)Incorporar colecciones de Cedice
a district commenced and		para la inauguración de la librería.
- Complete and the Tall and the Complete		
		3)Definir estructura operativa y
		supervisoria de la libreria, y las
		relaciones con la sede que la acogerá.
	Programa de donaciones	1) Promover entre empresarios y
		empresas la donación de colecciones
		a universidades, empresas y
	C	asociaciones. Gerencia General

DIVULGACIÓN DEI PENSAMIENTO	Bibliotoca 1 Sibiliotoca
	П
Reforzamiento e implementación de las vías de divulgación a través de distintos mecanismos	Reforzamiento y promoción de la 1) Evaluar las posibilidades de incluir biblioteca como espacio único en el nuevos títulos a través de la consulta país donde se encuentra bibliografía a los directores de Cedice y a los de pensamiento liberal usuarios de la misma. 2) Crear un fondo de adquisión de libros venezolanos y del exterior, previo análisis de costos.
	3) Solicitar, sobre la base del acuerdo de cooperación, ediciones de otras organizaciones que puedan ser incluidas en la biblioteca. 4) Diseñar un plan de mercadeo que permita promover las nuevas adquisiciones y posicionar a la biblioteca.

DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Biblioteca	
Reforzamiento e implementación de las	Reforzamiento e implementación de las Organización del sistema de registro 1) Realizar las gestiones para la	
vías de divulgación a través de distintos	de la biblioteca actualización del sistema Microisis	
mecanismos	(MCT).	
	2) Revisar la disposición y registro de	
	los títulos, a fin de detectar posibles	
	errores y corregirlos.	
	3) Adecuar el mobiliario a la nueva	
	organización y adquisiciones	
	sucesivas.	
	4) Contratar a una persona	
	especializada en el área de	
	bibliotecología. Gerencia General	

DIVILIGACIÓN DEI BENEAMIENTO	Universidades e Institutos		
DIVOLGACION DEL PENSAMIENTO	Educativos		
Reforzamiento e implementación de las	Penetración en las instituciones, a	1) Levantar información sobre el	
vías de divulgación a través de distintos	través del pensamiento liberal	pensum de estudios y la plantilla de	
mecanismos		profesores de las facultades donde	
		quiere impactarse.	
		2) Realizar una convocatoria con	
		profesores universitarios escogidos	
		para presentar las principales	
		características del pensamiento	
		liberal y la pertinencia de incluirlo	
		como un punto en las materias que	
		imparten (libertad de cátedra)	
		3) Ofrecer facilidades a los profesores	
		par a la adquisición de títulos en la	
		librería y la consulta en la biblioteca.	

	Universidades e Institutos
DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Educativos
	4) Promover entre las universidades
	e institutos, una reunión formal con
	los vicerrectores académicos para
	evaluar la posibilidad de proponer
	seminarios de liberalismo económico
	y el contexto actual.
	5) Preparar un programa piloto de
	Economía Liberal para incluirlo en las
	escuelas seleccionadas.
	6) Promover las ideas liberales a
	través de conferencias puntuales, con
	invitados especiales nacionales e
	internacionales auspiciado por
	Cedice.

	Universidades e Institutos	
DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Educativos	
Reforzamiento e implementación de las	Mayor influencia en la población	
vías de divulgación a través de distintos	joven 1) Elaborar una campaña de	mpaña de
mecanismos	acercamiento a los jóvenes a través	s jóvenes a través
	de distintas reuniones donde se	ones donde se
	toquen temas de interés.	nterés.
	2) Becar a jóvenes para que	para que
	participen en prog	participen en programas y cursos de
	formación nacionales e	ales e
	internacionales.	
	3) Incorporar a jóv	3) Incorporar a jóvenes con potencial
	como miembro de	como miembro de Cedice (gereración Gerencia General - Comité
	de relevo).	Académico

	Auspicio y fundación de
	Organizaciones no
DIVULGACIÓN DEL PENSAMIENTO	Gubernamentales
Reforzamiento e implementación de las	1) Detectar las posibilidades de
vías de divulgación a través de distintos	asociación de la sociedad civil, en
mecanismos	torno a las ideas de libertad.
	2) Apoyar la creación de estas
	organizaciones a través del
	conocimiento generado
	(investigaciones realizadas,
	publicaciones) y el mundo relacional Gerencia General - Consejo
	de Cedice.



Macro Estrategia	Objetivos estratégicos	Posibles Acciones	Unidad Responsable
			•
FORMACIÓN	Programas de Formación		
Capacitación de grupos sociales en la	Desarrollo de programas educativos		
corriente de pensamiento del liberalismo. de economía liberal, adecuados a	de economía liberal, adecuados a	1) Identificar los grupos de influencia	
	los diferentes grupos beneficiarios. (población objetivo), que serán	(población objetivo), que serán	
		beneficiados por los programas	
		(medios de comunicación, partidos	
		políticos, jóvenes universitarios,	
		colegios, empresas, organizaciones	
		sociales, entre otros)	
		2) Redefinir los objetivos de los	
		programas de formación y adaptarlos	
		al contexto actual venezolano.	

000000000000000000000000000000000000000		
Formulación de los puntos de		
corriente de pensamiento del liberalismo. conexión entre las necesidades	1) Realizar un levantamiento acerca	
diversas de los grupos benefiarios.	de las necesidades de la población en	
	materia política y económica.	
	2) Diseñar campañas de formación	
	que permitan articular a todos los	
	sectores en torno a objetivos	
	comúnes.	
	3) Establecer los grupos	
	multiplicadores de ideas para lograr	
	la formación continua de toda la	
	población venezolana.	
	4) Proponer a Cedice como sede	
	donde se fomenta la libertad y el	Gerencia General - Comité
	desarrollo del país.	Académico
	de los grupos benefiarios.	SO S

FORMACIÓN	Incentivos a la formación		
	Desarrollo de planes de incentivo		
	para lograr el involucramiento en	1) Otorgar incentivos a la población	
	estudiantes y profesores.	estudiantil, con la finalisas de	
		despertar mayor interés en las	
		materias ofertadas por el personal	
		académico de Cedice.	
		2) Otorgar incentivos a profesores	
		captados de las distintas	
		universidades e institutos, para	
		formarlos en el pensamiento liberal	
		convirtiéndose en multiplicadores de	
		estas ideas.	
		Gerencia General - Comité	Comité
		Ejecutivo	



Macro Estrategia	Objetivos estratégicos	Posibles Acciones	Unidad Responsable
CREACIÓN DE CONTENIDO	Programas de Investigación		
Potenciamiento de las actividades de investigación, que maximicen la producción de insumos para la divulgación.	Desarrollo de programas de investigación que apoyen en la difusión del pensamiento liberal, adaptado al contexto venezolano.	1) Evaluar las necesidades del entorno en cuanto a temas de investigación de gran impacto en la sociedad.	
		2) Diseñar programas de investigación de acuerdo al estudio de necesidades y los lineamientos del Consejo Directivo.	

	Comité Académico - Gerencia General
3) Promover la discusión en mesas redondas para tratar los temas de investigación que se estan desarrollando actualmente y los proyectados.	4) Fijar equipos de trabajo para cada una de las fases de investigación.5) Diseñar un plan de mercadeo que permita promover los programas d einvestigación.

CREACIÓN DE CONTENIDO	Debate		
Potenciamiento de las actividades de	Promoción del debate conceptual		
investigación, que maximicen la	interno sobre temas liberales	1) Fomentar la creción de un espacio	
producción de Insumos para la dividasción		donde investigadores y especialistas,	
d'aggacon.		miembros o no de Cedice, debatan	
		sobre los principales temas.	
		2) Redactar documentos de cada	
		discusión generada.	
		3) Incluir invitados internacionales,	
		de los principales institutos que	
		fomentan las ideas liberales, para el	
		enriquecimiento de los debates	
		propuestos.	
		4) Incluir los resultados de estos	
		debates en la agenda del Consejo	
		Directivo, para la toma de decisiones	
		estratégicas.	
		5) Proponer a Cedice como sede Gerencia	Gerencia General - Comité
		donde se fomenta la libertad y el Académic	Académico - Conseio

CREACIÓN DE CONTENIDO	Captación de académicos	
Potenciamiento de las actividades de investigación, que maximicen la producción de insumos para la divulgación.	Desarrollo de planes de captación de especialistas e investigadores para cada uno de los programas de investigación.	1) Identificar los potenciales especialistas en función de sus conocimientos y trayectoria, competencias que impacte positivamente en la promoción de las ideas liberales.
		2) Crear un sistema de remuneración atractivo para el pago de honorarios profesionales a los académicos que liderizan cada programa.
		3) Conformar un fondo permanente de recursos destiknados exclusivamente a todos los programas de investigación
		4) Convocar a los investigadores potenciales para que formen parte de Gerencia General - Consejo la plantilla de académicos.

CREACIÓN DE CONTENIDO	Vocería		
	Incremento de las apariciones	1) Realizar notas de prensa y artículos	
	públicos para tratar temas de	de opinión continuamente, para cada	
	interés nacional, producto de las	uno de los programas de	
	investigaciones realizadas	investigación.	
		2) Realizar simbiosis con medios de	
No.		comunicación clave y de gran	
		circulación nacional, para introducir	
		los trabajos.	
- 1. E. C. C. C.		3) Definir los voceros que	
		desarrollarán el tema frente a los Comito	Comité Académico -
The state of the s		medios de comunicación. Geren	Gerencia General



Macro Estrategia	Objetivos estratégicos	Posibles Acciones	Unidad Responsable
OBTENCIÓN DE RECURSOS	Fundraising		
Diseño y ejecución de las actividades asociadas a la obtención de recursos financieros.	Desarrollo de un esquema de búsqueda de recursos para la búsqueda de recursos para cada uno de los programas propuestos, y programa, y en función de las metas para el fortalecimiento institucional. Establecidas. 2)Definir el perfil de un candidato para el fortalecimiento institucional. Establecidas. 2)Definir el perfil de un candidato para el fundraiser, sobre la base de las competencias propias de este trabajo. 3) Contratar a un profesional que cumpla con este perfil e inducirlo adecuadamente en lo que requiere lo grganización para cada uno de los objetivos estratégicos.	1) Definir los parámetros para la búsqueda de recursos para cada programa, y en función de las metas establecidas. 2) Definir el perfil de un candidato para desempeñar la labor de fundraiser, sobre la base de las competencias propias de este trabajo. 3) Contratar a un profesional que cumpla con este perfil e inducirlo adecuadamente en lo que requiere la organización para cada uno de los objetivos estratégicos.	

		Gerencia General - Comité Académico
4) Concebir planes de recaudación en función de las prioridades de la organización (Cedice Foundation)	5) Detectar posibles donantes o auspiciantes, nacionales e internacionales y contactar.	6) Definir las relaciones generadas Gerencia Ge entre los donantes y la organización. Académico

OBTENCIÓN DE RECURSOS	Membresía	
Diseño y ejecución de las actividades asociadas a la obtención de recursos financieros.	Búsqueda de empresas con posibilidades de pertenecer a la organización.	1) Realizar un levantamiento de las empresas que aún no pertenecen a Cedice, y que mantienen una relación con alguno de los directores de la organización. 2) Diseñar una camapaña de afiliación. 3) Asistir permanentemente a reuniones, asambleas para realizar contactos con posibles afiliados.
		4) Visitar a los potenciales afiliados con la finalidad de mostrar los beneficios de pertenecer a Cedice, así como para obsequiarle alguna publicación importante realizada por la organización.
		 5) Preparar reuniones especiales donde los miembros de la directiva promuevan a la organización desde sus propias experiencias. 6) Realizar seguimiento a los contactos generados.

OBTENCIÓN DE RECURSOS Eventos de recaudación Diseño y ejecución de las actividades asociadas a la obtención de recursos financieros. 2) Definir el tema, fecha, invitados especiales, beneficios de la actividad y logística. 3) Establecer un programa de búsqueda de patrocinio o aportes para la actividad, destinadas a cubrir los costos y generar ganancias. 4) Definir a los responsables para cada actividad puntual. 5) Concebir un plan de mercadeo qu apoye la labor de difusión de esta
--

OBTENCIÓN DE RECURSOS	Leyes y decretos	
	Aprovechamiento de lo dispuesto por instituciones gubernamentales que representen para Cedice una oportunidad de obtener recursos	1)Indagar las posibilidades de obtención de recursos y requerimientos.
		2) Realizar los proyectos necesarios para introducirlos en las instituciones
		que lo promuevan. 3) Realizar un plan de mercadeo que
		permita la difusión de los proyectos entre las empresas u organismos
		interesados.
		4) Realizar seguimiento a los posibles cambios o transformaciones que
		afecten el desarrollo de los proyectos introducidos.



Macro Estrategias y guía para la acción

Macro Estrategia	Objetivos estratégicos	Posibles Acciones	Unidad Responsable
ESTRUCTURA INTERNA	Levantamiento de procesos		
Análisis de la estructura interna de la organización a nivel del staff.	Análisis de la información de los procesos inter e intra departamentales.	 Indagar acerca de las tareas que sustentan los procesos de cada unidad, a través de entrevistas puntuales a cada trabajador y análisis documental. Determinar los responsables de cada uno de los procesos. Depurar los procesos en función de los objetivos estratégicos. 	Gerencia General

ESTRUCTURA INTERNA	Redefinición de cargos	
	Definción de cada uno de los cargos	Definción de cada uno de los cargos 1) Definir las funciones sobre la base
	en función de los procesos	de las actividades contenidas en cada
	depurados.	uno de los procesos.
		2) Diseñar el perfil del cargo y las
		competencias que debe tener la
		persona que lo detente para cumplir
		con los objetivos del mismo.
		3) Comparar estas competencias con
		las personas que detentan
		actualmente los cargos.
		4) Analizar las posibilidades de
		reubicación de las personas en los
		cargos redefinidos, si este fuera el
		caso.
		5) Informar a los trabajadores sobre
		los cambios que representan esta
		redefinición de cargos. Gerencia General

ESTRUCTURA INTERNA	Inserción de nuevas unidades		
Análisis de la estructura interna de la organización a nivel del staff.	Incorporación de nuevas unidades en función de los objetivos estratégicos.	 Definir los nuevos cargos y el perfil de la persona que lo detente. 	
		2) Evaluar las posibilidades financieras de incluir nuevo personal.3) Realizar el reclutamiento a través de bolsas de empleo o head hunters especializados.	
		4) Contratar al personal adecuado.	Gerencia General

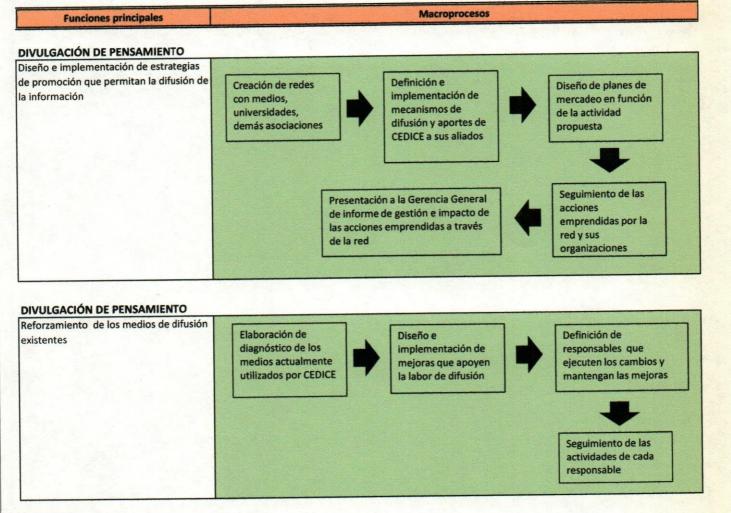
Unidad Estratégica

Una de las inquietudes planteadas por las personas involucradas en la fase de intervención y, tempranamente, en la de diagnóstico, era la creación de una estructura que procurara la ejecución de cada una de las estrategias que serían propuestas durante el proceso general.

De allí el que uno de los objetivos específicos de la intervención sea el que la organización disponga en un corto plazo de una unidad que, a los fines de este trabajo, se ha definido como una **Unidad Estratégica**, cuyo objetivo sea la implementación de la guía estratégica propuesta.



Unidad Estratégica para el cambio



FORMACIÓN

Apoyo en el diseño de programas de formación a los distintos grupos

Creación de planes de mercadeo en función de los grupos a los que van dirigidos los programas



Evaluación del impacto de estos planes y el número de personas y/u organizaciones beneficiadas

OBTENCIÓN DE RECURSOS

Diseño e implementación de sistemas de búsqueda de recursos para cubrir los programas y la operatividad de la organización

Identificación y priorización de los distintos programas o unidades con necesidades de financiamiento

Elaboración de proyectos de obtención de recursos, en base a metodologías específicas

Evaluación de la utilización de los recursos y medición el impacto en los programas Realización de contactos con los distintos organismos nacionales e internacionales, que aportan recursos

Seguin

Seguimiento de los potenciales donantes

PERFIL DEL CARGO

Profesional universitario de las carreras de Economía, Administración o Sociología, con experiencia en diseño e implementación de proyectos sociales y de inversión. Experiencia mínima de dos años en Organizaciones no Gubernamentales. Conocimiento del idioma inglés. Conocimiento de paquetes estadísticos y manejo avanzado de Office e Internet. Edad comprendida entre 25 y 40 años.

Esta unidad reporta directamente a la Gerencia General de CEDICE, y el objetivo general del cargo consiste en apoyar el pensamiento estratégico de la organización, en la búsqueda por alcanzar los objetivos estratégicos definidos en las Jornadas de Intervención.

Fase de Evaluación

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. Evaluación del Proceso General

El proceso general de diagnóstico e Intervención, llevado a cabo en CEDICE Libertad, sufrió una serie de modificaciones en función de los objetivos planteados al inicio de la consultoría. Si bien el inicio del proyecto se orientó fundamentalmente en el análisis particular de la Unidad de Ediciones y Publicaciones y su interrelación con otras unidades, el diagnóstico se estructuró en función de tres dimensiones Estratégica, Estructural-Funcional general, y Estructural-Funcional de la unidad mencionada. El haberlo contemplado de esta manera permitió detectar la importancia de repensar la estrategia de la organización, antes que acometer cualquier cambio en unidades específicas.

Esta recomendación dio paso a la definición de la propuesta de intervención, enfocada únicamente en profundizar en las consideraciones estratégicas que tenían todos los miembros del Consejo Directivo, Comité Académico y Gerencia General, por lo cual se asumió la tarea de dirigir sesiones de Diagnóstico Estratégico, seguidas de dos sesiones de decisión estratégica, donde, a través de un esfuerzo por proyectar los objetivos de CEDICE a corto, mediano y largo plazo, se diseñó una *guía estratégica* que permita alcanzar paso a paso las metas últimas de la organización.

En este sentido, y si bien no pudo constatarse algún cambio puntual a ser considerado en este trabajo de grado, el ofrecerles a los líderes de CEDICE una visión actualizada de su entorno, fortalezas y debilidades, y su estructura interna, representa para el objetivo de esta actividad, un destacado aporte para la toma de decisiones de la organización.

6.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado

El alcance de este proyecto imposibilitó notoriamente la posibilidad de implementar los cambios propuestos en la Guía Estratégica, pues la mayoría de los objetivos allí expresados son variaciones del estado actual que muy difícilmente pueden ser implementados en el corto plazo.

Esta decisión responde a la consideración del equipo consultor y las personas involucradas en el estudio, de la inconveniencia de promover cambios a nivel

funcional de cualquiera de las unidades internas de CEDICE sin antes haber profundizado en la raíz del problema de difusión de pensamiento: la estrategia general de la organización.

Es por ello que la decisión de concebir una guía estratégica con un máximo nivel de detalle de las actividades específicas para cada objetivo estratégico, se configura en un producto adecuado a los fines de este trabajo de grado. Esto es a su vez apoyado por una estructura (Unidad Estratégica) que se concibe como promotora del cambio que implica la aplicación de esta guía estratégica.

6.3. Logro de los objetivos planteados en la propuesta de Trabajo de Grado

Los objetivos planteados en la propuesta presentada con anterioridad son cubiertos en la medida en que se asistió al Consejo Directivo, Comité Académico y a la Gerencia General, en la profundización de las dolencias de la organización y de las expectativas a corto, mediano y largo plazo. Fue especialmente interesante y a la vez indicativo de los logros alcanzados, el hacer conducido y logrado consenso entre tres grupos de integrantes tan disímiles y con consideraciones marcadamente contrastantes, por lo que el producto obtenido en este proyecto es una demostración de la búsqueda por establecer estrategias aplicables y con un alto potencial de impactar positivamente en la organización.

Adicionalmente, para la presentación del informe de intervención a CEDICE, se incluyó como un objetivo adicional la mencionada Unidad Estratégica, la cual responde al interés por parte del equipo consultor, de propiciar la aplicación de esta guía.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Luego de una revisión exhaustiva de los objetivos y estrategias de la organización en cuanto a la generación y difusión de pensamiento económico, se revela cómo CEDICE concibe claramente cuáles son sus debilidades y las amenazas que existen en el entorno y cómo debe asumirlas para lograr un cambio eficaz en la manera cómo se está llegando a la población. En esta revisión, y de forma natural, fueron expresadas algunas diferencias que contrariamente a lo esperado, permitieron la creación de la Guía Estratégica presentada, asumiendo que el cambio podría presentarse tomando en cuenta no sólo los ejes estratégicos de Formación y Divulgación del pensamiento, sino reforzando los ejes de Creación de Pensamiento, tarea fundamental del Comité Académico, la Obtención de los recursos para todas las actividades y proyectos emprendidos por CEDICE y la Estructura Interna que soporta todos estos procesos.

De esta forma, la guía estratégica presentada se configura en una orientación para los líderes de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales explícitamente concebidos en su misión "...divulgación, educación y formación de los principios que sustentan la libre acción de la iniciativa individual, así como promover la generación de conocimiento, la investigación y el análisis de la organización y de las condiciones que permitan la existencia de una sociedad libre y responsable"

Cada uno de estos objetivos estratégicos representa una intención de CEDICE por mantener su vigencia en un país que hoy más que nunca demanda este tipo de organizaciones, de acuerdo a las oportunidades percibidas en las sesiones de trabajo.

Por otro lado, el diseño de una unidad estratégica que soporte los objetivos más importantes definidos en la guía, complementa la utilidad de la guía estratégica como motor del cambio necesario que garantice la permanencia de CEDICE como organización generadora y difusora de pensamiento económico de libre mercado e iniciativa privada.

7.2. Recomendaciones

La elaboración de esta guía estratégica no es más que un esfuerzo por introducir la idea en la organización de fomentar el **Pensamiento Estratégico** entre los líderes de CEDICE. El ahondar permanentemente en las posibilidades y amenazas que existen y cambian con velocidad en nuestro entorno, requiere efectivamente que la organización asuma la necesidad de adaptarse para no perecer.

Por ende, algunas recomendaciones derivadas de la realización de este trabajo pasan por ser una guía para conocer el comportamiento de organizaciones que persiguen objetivos similares a CEDICE que, sin lugar a dudas, es un tipo de asociación que dista un poco o en mucho de la gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro.

Asimismo, la ejecución de este proyecto posibilitó detectar otros puntos en la organización que podrían ser considerados para posteriores modificaciones, como son la incorporación paulatina de algunos sistemas sencillos que apoyen la gestión de la librería, en su relación con el depósito y las áreas de administración, programas y la Gerencia General de CEDICE, y la revisión de los productos de la Unidad de Ediciones y Publicaciones y su impacto en la población objetivo, en función de la misión y visión de la organización, y adaptarlos a las necesidades del entorno actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beckhard, R. (1967). The Confrontation Meeting. Harvard Business Review, No. 45

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico CEDICE. (1999). Lo grande es la idea. Con Texto, C.A. Caracas: Venezuela.

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico CEDICE. (2006). *Informe de Actividades 2006*. Atholito. Caracas: Venezuela.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta. Edición. Juárez: México.

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional – Diagnóstico e Intervención. Pearson - Prentice Hall. Buenos Aires: Argentina.

Kubr, M. (Comp.) (2006). Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión. Organización Internacional del Trabajo. Limusa Noriega Editores. D.F.: México.

Lázaro, V. (1.995). Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana. México.

Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. Madrid: España.

Medina, W. (2007). *Procesos de Consultoría*. Material de estudio para el Postgrado de Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela

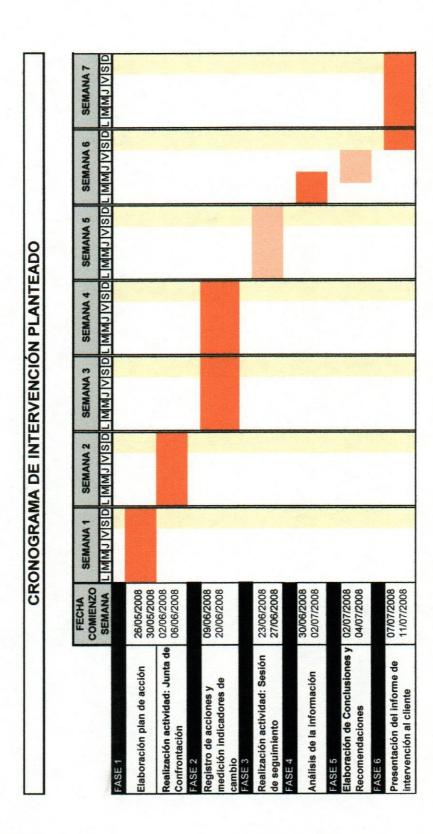
Mintzberg, H. (1984). La Estructura de las Organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona: España.

Sallenave, J.P. (1985) Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá: Colombia.

Spiegel, H.W. (1986) *El Desarrollo del Pensamiento Económico*. 2da. Edición. Ediciones Omega. Barcelona: España.

Volpentesta, J. (2.000). Organizaciones, Procedimientos y Estructuras. Buenos Aires: O. Buyatti.

ANEXO Nº 1 CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN PLANTEADO



ANEXO Nº 2 CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN EJECUTADO

	-	-								
	FECHA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9
	POWER DAYS	L MMJ VISIDIL MM	LIMMJIVISID	JIVISIDE IMIMI JVISIDE IMIMI JVISIDE IMIMI JVISIDE IMIMI JVISIDE LIMIMI JVISIDE LIMIMI JVISIDE IMIMI JVISIDE	- MMJ VISID	LIMMJIVISID	LIMMJIVSID	LIMMJIVISID	LIMMJVSD	L MMJ VS
FASE 1										
Elaboración plan de acción	26/05/2008 03/06/2008									
FASE 2										
Realización de sesiones de	10/06/2008									
trabajo: Junta de Confrontación	04/07/2008									
FASE 3										
Análisis de la información	23/06/2008									
FASE 5										
Elaboración de Conclusiones y 14/07/2008	14/07/2008									
Recomendaciones										
Presentación del informe de	29/07/2008									