

Resultados y Procesos

Plan Estratégico ADAM 2016-2020



Quetzaltenango, Guatemala

ABRIL 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Metodología	6
PARTE I – Análisis de ADAM y su entorno	10
Historia Institucional de ADAM	10
Agentes	11
Entorno Institucional	12
Análisis interno de ADAM.....	13
Portafolio de Proyectos y Estrategia de Intervención	13
Situación Económica-Financiera.....	17
Estrategia Comercial y Sistema de Gestión	19
Estructura organizativa y Procesos Internos	22
Recursos Humanos	25
FODA ADAM	28
Principios y Valores institucionales	29
PARTE II – Construcción de la Estrategia	32
Visión y Misión de ADAM Revisado	32
Objetivos institucionales	36
Definición de líneas estratégicas institucionales	37
Mapa estratégico	38
.....	39
Perspectiva Cliente (beneficiarios/donante)	39
Perspectiva Financiera.....	40
Perspectiva Procesos Internos.....	41
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	43
Indicadores Claves.....	44
Cuadro de Mando Integral	46
Plan de acción: Cronograma 2016-2020.....	51
Guía de implementación	55
Bibliografía	57

El presente plan ha sido extendido hasta el 2025, con el objetivo de que, en la construcción del nuevo plan Estratégico en al año 2026, pueda ser incorporado y de manera más profunda, el enfoque de género para los ambientes institucionales, interno y externo, a fin de garantizar la transversalización de dicho enfoque en todas las intervenciones y demás acciones institucionales. Esto se realizará mediante la inclusión en él, de los aspectos del plan pro-equidad de género.

Resumen Ejecutivo

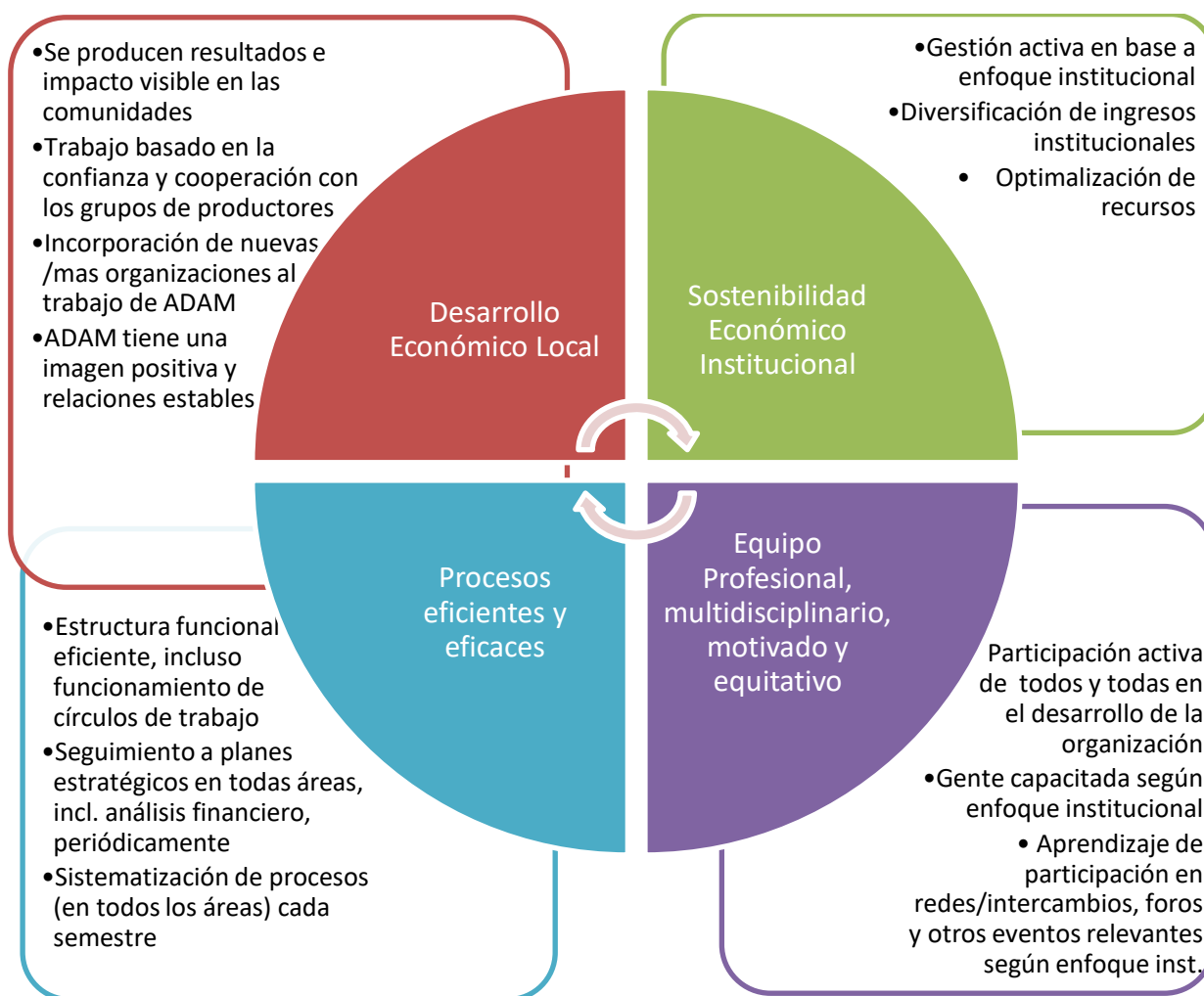
El presente documento describe el proceso y los resultados de la planificación estratégica de la Asociación de desarrollo Agrícola y Empresarial (ADAM) para el periodo 2016-2020. Con el proceso de planificación estratégica, que se ha llevado a cabo durante los primeros 4 meses de 2016, se ha enfocado en analizar la base actual de trabajo de la organización con un proceso participativo involucrando al equipo de trabajo de la organización tanto como posible.

Con un análisis interno y del contexto en que está situada la organización, se ha encontrado que entre las mayores fortalezas de ADAM, se encuentra la relación cercana con los grupos con que trabaja y, relacionado con esto, el gran compromiso de parte del personal al trabajo y desarrollo integral de estos grupos y sus comunidades. El núcleo del trabajo de ADAM históricamente ha sido su papel como prestador de servicios a agencias de cooperación que trabajan con procesos productivos, comerciales y organizativos en la región, mediante ejes transversales que complementan el desarrollo rural, desde el mejoramiento de sus medios de vida. Su conocimiento a los grupos y el contexto local es un valor esencial para la organización en mantener y mejorar su posición frente a la cooperación. Por lo mismo, con el proceso de planificación estratégica se ha llegado a formular una misión que embarca desde el concepto de desarrollo económico local, estableciendo que ADAM en realidad ofrece un servicio mucho más integral. La visión es crear una institución realmente calificada y eficiente en proveer resultados en este tema, tanto para los proveedores de fondos, pero aún más para las mismas comunidades en que trabaja.

Por esto el núcleo de la estrategia de ADAM es redefinir su enfoque en una estrategia de intervención, que enmarca un trabajo hecho con base a la confianza y cooperación cercana con los grupos beneficiados. Los desafíos más grandes en el desarrollo institucional que pueden impedir que ADAM logre resultados en su intervención, son la falta de estabilidad financiera a largo plazo, debilidades en sus procesos internos y el desarrollo y motivación del personal. Parte esencial de la estrategia es como consecuencia un enfoque en mejorar la capacidad de gestionar fondos desde su propia base de conocimiento e intervención, logrando tener más diferentes fuentes de ingresos para no depender de solo una o dos agencias. Al lado de la gestión se va a desarrollar la entidad comercial, conocida como INCOFIN S.A., tanto para responder a la demanda de los grupos de lograr mejor acceso a mercados sostenibles, como para proponer una fuente alternativa de ingresos para ADAM, por medio de un modelo de negocio fundamentado en un empresariado social. Al mismo tiempo es esencial lograr una mejor comunicación y planificación internamente, cerrando la brecha actual entre el lado de gestión/diseño de proyectos y el lado de operaciones. Se necesita hacer mejor uso de los espacios oficiales de intercambio interno de información y aprendizaje,

fomentando la participación activa de todo el personal en asegurar el desarrollo y aprendizaje institucional. En especial, se tiene que asegurar el apoderamiento del personal para actuar a nivel operativo y cercano a los grupos, siempre llevando la realimentación hacia arriba. Se tiene que enfocar en clarificar las responsabilidades de cada quien, y a largo plazo vincular su desempeño con los resultados de su trabajo y los de la organización. Con la motivación basada en logros alcanzados en las comunidades, como establece una estrategia de intervención, se quiere asegurar que ADAM sea el aliado preferido de agencias de cooperación y entes locales de desarrollo en crear resultados reales y sostenibles a largo plazo en las comunidades más pobres de Guatemala.

Visualización de los elementos principales de la estrategia:



Algunas de las Metas Principales¹:

- En 2016 se construye una estrategia con indicadores en Desarrollo económico local
- En 2020 se tiene convenios con 30 grupos (1350 familias beneficiadas)

¹ Ver todas las metas en el Cuadro de Mando Integral al final del documento.

- En 2016 se quiere ejecutar un mínimo de 4 proyectos. En 2020, 9 proyectos
- Antes de diciembre 2016 se va a tener proyectado el funcionamiento de ADAM - INCOFIN bajo un modelo de negocio basado en un empresariado social auto sostenible.
- En 2016 se ha elaborado e implementado un sistema de Planificación, Evaluación, Monitoreo y Sistematización en base de las necesidades de evaluación de los varios planes y estrategias
- 2017: al fin del año todo el personal tiene sus prestaciones laborales

Introducción

ADAM es una organización con enfoque en desarrollo de grupos productivos de comunidades desfavorecidas principalmente en el occidente de Guatemala. Nació en 1998, significando que ya tiene algunos años de experiencia y una trayectoria historial que le ha llevado a alcanzar una significativa madurez. Ya por algunos años ha habido desde la dirección el deseo de ir formulando con más profundidad una estrategia para la organización, definiendo sus metas y visiones para el futuro y reflexionando sobre como mejor llegar a alcanzar estas metas y visiones. Como se formuló en un taller relacionado con el proceso de planificación estratégica:

“La estrategia es fundamental y si se tiene una buena estrategia es para que ADAM se fortalezca al futuro para apoyar a otras organizaciones. Si no se tiene una buena estrategia corre el peligro de derrumbarse.”

De hecho, durante los últimos años se ha formulado varias propuestas o textos de insumos para un plan estratégico, pero hasta ahora no se ha presentado la oportunidad de ir viendo cómo se puede realmente trabajar con estas ideas y formular algo con respaldo y compromiso de implementación en toda la organización.

El trabajo del presente plan estratégico se ha llevado a cabo de enero a abril 2016. Es un producto de la cooperación entre el director de ADAM, Guillermo Cifuentes, y una empresa consultora denominada “VISION”, como facilitador del proceso, y el personal de ADAM que ha participado en varios talleres durante el proceso de análisis y planificación.

El objetivo principal del proceso ha sido, como alguien expresó en el primer taller: *“(...) hacer una evaluación de donde estamos para ir mejorando con metas y mecanismos”*. En lo siguiente se va describir que metodología se ha usado para lograr este objetivo. El presente informe se ha elaborado como un medio para juntar y comunicar toda la información que se ha trabajado durante el proceso, para que pueda servir como un documento de referencia para la organización en el futuro. Además, el informe sirve como un espacio para comunicar las preocupaciones, pensamientos e ideas de los empleados, como los han expresado a través de entrevistas, los talleres y en el trabajo de día a día, como las observaciones que se ha podido hacer con una perspectiva de afuera. Por lo mismo el informe es más que nada dirigida a la dirección de ADAM como una ventana para entender con otros ojos su organización.

Metodología

Desde el principio del proceso quedó clara la importancia de que la construcción del plan estratégico pasaría por un proceso participativo. Se quería evitar producir otro documento sin uso en la organización, y por esto, se ha enfocado en crear un espacio de reflexión para ADAM sobre su camino institucional. Lo importante ha sido que el mismo personal de ADAM llegaba a cuestionar el quehacer de la organización y que ellos proponían soluciones y alternativas para el futuro, evaluando las oportunidades y los desafíos institucionales. Al mismo tiempo, sin embargo, esta auto-reflexión se quería combinar con el diagnóstico de ojos externos.

El proceso de planificación estratégica se puede comparar con la construcción de una casa. Primero se tiene que tener una idea sobre el uso de la casa, es decir desarrollar el diseño de la casa según las visiones y misiones que existe. Esto es también lo que se va a ver desde afuera, la imagen que se proyecta. Con la misión y visión también se está definiendo la identidad de la organización dándole sentido hacia adentro y hacia afuera. Con esta identidad vienen algunos objetivos generales que se quiere lograr. Se puede decir que son el techo de la casa como definen algo que se quiere alcanzar. En la construcción de la casa, sin embargo, se tiene que empezar con el fundamento, lo que implica analizar donde estamos ahora. ¿Qué competencias y recursos tenemos y que necesitamos reforzar para llegar hasta los objetivos en el techo? Esto también implica un análisis del entorno de la casa para entender que material se necesita usar para resistir los problemas que pueden haber en el ambiente, que recursos hay al alcance etc.



Los pilares son las líneas estratégicas que conectan el fundamento con el techo. Para construir los pilares entonces hay que juntar los dos lados: lo que existe en el fundamento con lo que se aspire en el techo y la bandera. Los valores y principios institucionales son el pegamiento que debe fortalecer la estructura y asegurar que el fundamento puede mantener el techo y la “bandera” con la proyección de ciertas ideas hacia afuera. Adentro hay planes de trabajo, en la forma del Cuadro de Mando Integral para guiar el trabajo al diario en la dirección correcta según lo formulado en las líneas estratégicas.

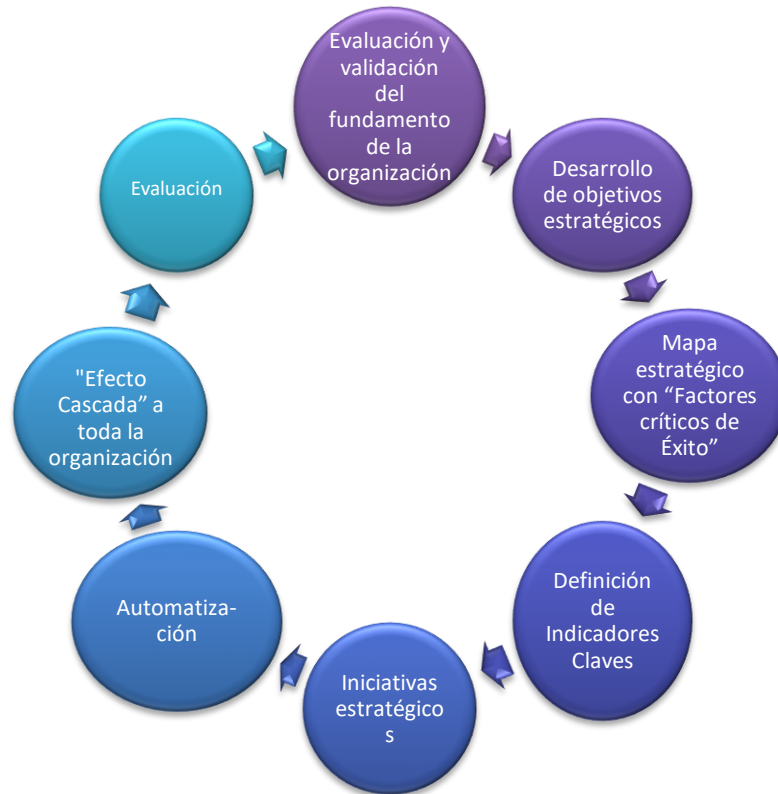
En los Términos de Referencia del proceso estaba definido que se usaría la teoría de gerencia del *Cuadro de Mando Integral (CMI)*, desarrollado por los autores Kaplan y Norton, para desarrollar e implementar la estrategia. Consecuentemente, el CMI ha llegado a tener gran influencia sobre el proceso de planificación en ADAM, y por esto se introduce brevemente aquí. Los dos autores empezaron el desarrollo del CMI en 1990, con la idea de que el enfoque único en indicadores económicos en la evaluación de desempeño de la empresa ya no servía. Con su modelo proponen cuatro diferentes perspectivas que se deben tener en cuenta en juntar y seleccionar indicadores claves. Las cuatro perspectivas son: Perspectiva financiera, Perspectiva de clientes y/o beneficiarios, Perspectiva de procesos internos, y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



El CMI tiene como ventaja que se enfoca en convertir los objetivos generales y a nivel estratégico institucional a objetivos y metas operacionales. Las observaciones de Kaplan y Norton muestran que muchas veces, en una empresa, no hay conexión entre la estrategia que se ha formulado y las acciones de día a día. Una razón para esto es que en una empresa se puede encontrar muchas diferentes ideas o percepciones sobre las visiones que la gerencia ha presentado. Como herramienta el CMI busca traducir, alinear y comunicar la estrategia institucional a toda la organización. (Christensen 2009:15-16).

La teoría del CMI ha sido desarrollada a base de experiencias de empresas privadas, y como ADAM es una asociación sin fines de lucro es necesario ajustar el modelo para poder usarlo. La perspectiva financiera que normalmente se encuentra arriba en el modelo como la perspectiva dominante, es importante en el caso de ADAM, que necesita asegurar alguna estabilidad económica. Sin embargo, no es la meta principal de la organización. En las organizaciones sin fines de lucro muchas veces se pone la perspectiva de "cliente" arriba, como el cliente, o el beneficiario, entra como un ente esencial en decir hasta qué punto la organización ha logrado su visión y misión. En el caso de ADAM se ha además reservado espacio en el modelo para las particularidades de ADAM que no cabe en las "cajas" (perspectivas) del CMI. Lo importante ha sido empezar con la evidencia empírica en la organización, y de allí usar el CMI como una herramienta para ordenar la información pero evitando que el mismo modelo llegue a restringirla.

En la figura aquí abajo se puede ver el proceso que se puede seguir para garantizar el desarrollo e implementación de una estrategia bajo la teoría del CMI². Se nota que es un proceso continuo, lo que implica que la organización siempre va volver a evaluar su propia estrategia y hacer ajustes según el contexto y el fundamento organizacional.



En la práctica, el proceso hasta ahora en ADAM, ha seguido la misma lógica, incluyendo los siguientes elementos:

No participativo:

- Lectura de documentos sobre ADAM, la mayoría proporcionados por el director
- Entrevistas con todos los miembros del equipo de personal de ADAM
- Análisis de entrevistas, codificando las entrevistas según categorías de análisis interna de los TdR, ajustando las categorías a la realidad en ADAM
- Interpretación de entrevistas e insumos de talleres
- Desarrollo de una FODA de la lectura y las entrevistas
- Revisión y verificación de indicadores claves con modelo lógico
- Visitas al campo con técnicos/participación en actividades con grupos de beneficiarios

² Modelo de Rohm & Halbech: A Balancing Act: Sustaining New Directions.

Participativo:

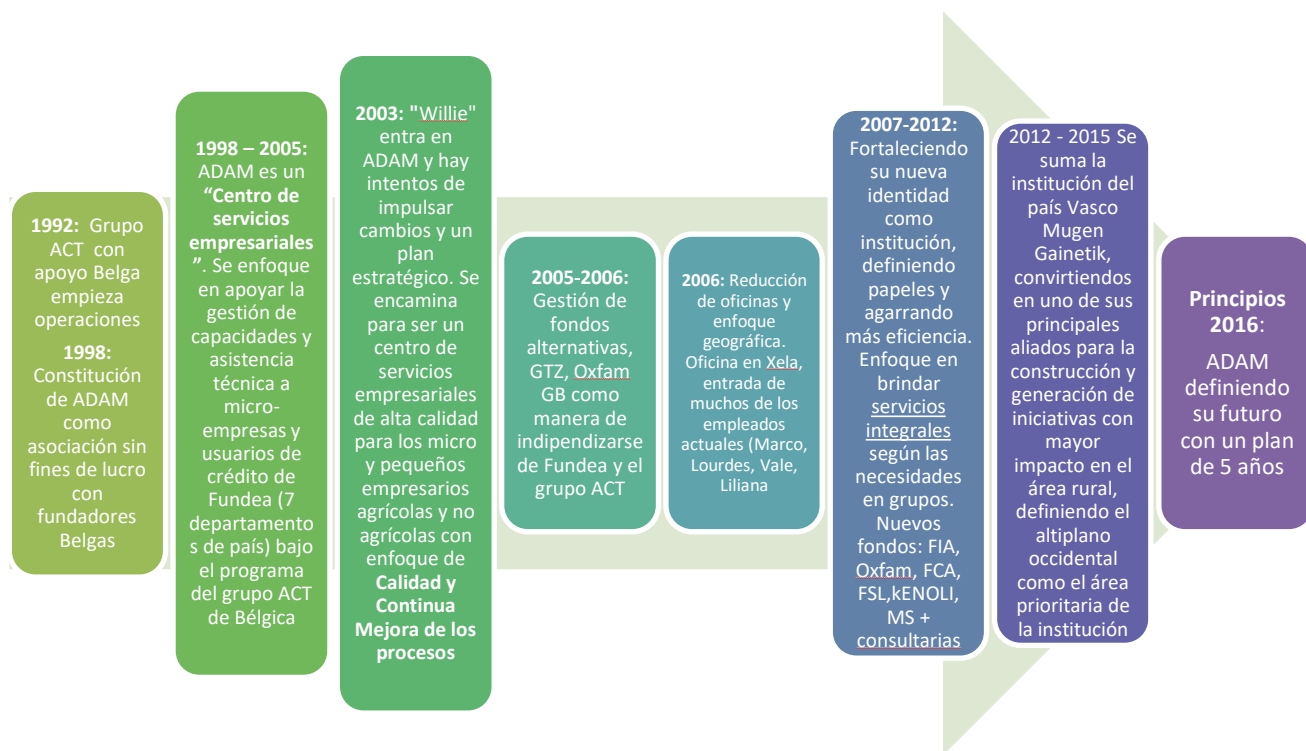
- 8 talleres con todo el equipo de ADAM de medio día o día entero. Cuatro de los talleres tenían como tema principal la economía solidaria en ADAM (con el apoyo de la especialista en el tema, Emely Rivas), que llevó a insumos para la construcción estratégica institucional
- Revisión de la misión institucional para tener definido entre todos que es lo que se hace y que es lo que se quiere lograr con el trabajo, especificado en el propósito fundamental de la organización que es la primera parte de la misión
- Revisión de la visión de ADAM y los impactos ideales que se espera obtener con el trabajo de la organización
- Análisis de entorno y agentes que puedan impactar el trabajo de ADAM
- FODA participativo reflexionando especialmente sobre los elementos internos que facilitan o impidan el trabajo de ADAM, incluso el desarrollo de propuestas de acción
- Revisión de y reflexión sobre valores y principios institucionales
- Desarrollo de un mapa estratégico y un modelo lógico que juntan los elementos de la FODA con la visión y misión, llevando a objetivos estratégicos y líneas estratégicos
- Definición de indicadores claves y metas 2016-2020 (en parte con el círculo de dirección y en parte con todo el equipo)
- Desarrollo de un plan de acción
- Desarrollo de un sistema de implementación (POA + trabajo con el Director como “dueño” del plan)

En el resto del informe se va a presentar los resultados de estos esfuerzos, y en cada caso se va explicar más a detalle cómo se ha realizado el ejercicio. En la primera parte se trata de presentar los resultados del análisis interna de ADAM y su entorno, y en la segunda parte se presenta los resultados del trabajo con la estrategia de ADAM 2016-2020.

PARTE I – Análisis de ADAM y su entorno

Historia Institucional de ADAM

Como parte de la lectura sobre ADAM se iba construyendo una trayectoria institucional para entender de donde viene la organización. Es importante entender el pasado o la base de una organización para lograr guiar el camino de la organización en el futuro. En la figura aquí abajo se puede ver la trayectoria histórica de ADAM en grandes rasgos:



Con la trayectoria, se nota que los agentes externos han tenido y siguen teniendo un impacto muy fuerte en el camino de la organización. ADAM nació de una organización internacional (con el Grupo ACT con apoyo de Bélgica), y como prestador de servicios ya definidos por otra parte (FUNDEA). Este hecho apoya la idea de que ADAM, en el pasado encontró problemas para definirse a sí misma como organización. Desde el principio no era dueña de sus propios procesos, ni ideas, sino hasta el año 2010 que ADAM, producto de innumerables reflexiones con el equipo de trabajo, apuestan por definir su propio rumbo. Willie, el director de ADAM, expresa que difícil ha sido lograr el cambio y la independencia para ADAM, y que sigue siendo muy difícil integrar sus propios planes y estrategias en el trabajo de la organización, que ha sido creado para prestar los servicios que se demandaba de otras instancias. ADAM sigue como prestador de servicios a varias agencias internacionales de desarrollo, y por eso, para poder implementar su propia estrategia, es crucial llegar a entender las prioridades, poderes e intereses de los agentes en su contexto y entonces encontrar convergencias y apuestas en común con sus aliados.

Agentes

Analizando los agentes en el entorno de una organización, ayuda en visualizar oportunidades y amenazas al trabajo, y deja insumos para definir que enfoques se debe tener en una estrategia. En uno de los talleres se hizo un ejercicio de primero definir quiénes son los actores más importantes en el entorno de ADAM bajo diferentes categorías, y después en dos grupos, el equipo trabajaba en definir los intereses y demandas, los planes de futuro que pudiera tener el agente, y la importancia para ADAM. De este ejercicio se hizo un resumen que clasifica los agentes según su poder/importancia frente a ADAM, y con esto la posición o acción ADAM necesita tomar frente al agente. El resultado se puede ver el cuadro aquí abajo:

Agentes más importantes	Intereses y demandas de ADAM	Poder	Acción
Cooperación: Mugen Gainetik, Inkota, Helvetas, FCA, FSL, Fundación Kenoli, FIA, Oxfam, GIZ, MS,	Resultados de impacto – tener un enlace fuerte a los beneficiarios, con capacidad de ejecución y de administración, estabilidad. Temas: Desarrollo económico local (producción, organización y comercialización), iniciativas económicas, seguridad alimentaria, género, ECOSOL, Gestión de Riesgos, Ayuda Humanitaria, Incidencia Política, creación de alianzas e intercambios.	Ellos pagan y con esto indican con que grupos se puede trabajar y/o respetan las propuestas de ADAM y en qué temas.	Agente clave: Necesario invertir en conocer y seguir su dinámica, o seleccionar con que agencias se quiere trabajar según tema y necesidad visto desde ADAM
Grupos de Base/beneficiarios: ADISPA, Monte Mercedes, Flor Del Campo, ASPROFUTURO, Elohim, Asociación Guadalupanas, ADSEMI, ACDIM, ACIDH, APAPEF	Apoyo y acompañamiento en la organización, producción y comercialización, bajo enfoques de género, medio ambiente, economía solidaria y participación ciudadana, para mejorar su calidad de vida. Formación y capacitación. Capital de trabajo.	Son los aliados estratégicos de ADAM frente a la cooperación y otros clientes.	Agente clave: La buena relación y aceptación de ellos para producir resultados es esencial para ADAM
Personal	Estabilidad laboral. Especialización integración a planilla. Aprendizaje, motivación, ambiente agradable, flexibilidad.	Su conocimiento y motivación es la base o la tecnología del trabajo de ADAM.	Agente clave: Es necesario asegurar su motivación y su aprendizaje continuo
Junta Directiva y Asamblea	Funcionamiento de ADAM, cumplimiento de objetivos, gobernabilidad	Poder de decisión sobre la estrategia de la organización	Mantener informados e involucrados a un nivel para ellos satisfactorio

Cientes: Mugen Gainetik, Inkota, FCA, Helvetas, FSL, Fundación Kenoli, FIA, Oxfam, GIZ, MS, JICA, Agrolempa, ACCSS, Mama Maquin	Resultados en relación a desarrollo Rural, Incubación de pequeños productores/as a cadenas globales, productos de calidad a precio razonable. Ayuda a comunidades vulnerables en temas de ayuda humanitaria y gestión de riesgos.	Comparten su poder con la cooperación, pero solo están si los resultados son satisfactorios /competitivos (productos que ofrece ADAM y sus bases).	Conocer y satisfacer sus necesidades
Alianzas estratégicas: INTECAP, COCIGER, MAGA, MINECO, círculo de género, Mama Maquin, gremial de exportadores, PECOSOL, CONGES, Agrolempa	Enfoque y trabajo en dif temas, p.ej.: Circulo de género: Equidad, Estabilidad del círculo. INTECAP: Promoción de procesos productivos de base emprendedora, Formación y preparación de recurso humano.	Tienen insumos importantes que pueden apoyar el trabajo de ADAM .	Mantener relación oportuna y abierta, pero definir que temas son más importantes
Gobierno: MAGA, MINECO (ministerios), gobierno local	-	Pueden contribuir al entorno en que trabaja ADAM.	Necesario conocerlo y/o influenciarlos
Competencia: ????	Obtener resultados con los grupos y fondos de la cooperación	Ponen estándares en el sector que ADAM tiene que seguir para ser competitivo.	¡Conocerla!

En el cuadro dominan la cooperación, los beneficiarios y el personal como los agentes claves. Por esto es importante considerar sus intereses y planes para el futuro en la construcción del plan estratégico. Otra observación hecho en relación con los agentes es que ADAM no considera la competencia que pueda tener. Preguntado sobre esto, la gente en ADAM dice que siente que son los únicos, o que tienen un nicho en lo que hacen. ADAM no necesariamente tiene que buscar la competencia, pero pudiera ayudar por lo menos comparar su trabajo con organizaciones similares en la región, quizás también para poder coordinar mejor y para aprender de otras organizaciones y potencialmente desarrollar alianzas.

Entorno Institucional

Ninguna organización funciona aislada, y en la construcción de una estrategia a largo plazo es importante pensar sobre qué cambios o tendencias pueden haber o venir en su entorno en el futuro. Con el equipo de ADAM se hizo un ejercicio de pensar en las “mega-tendencias” que caracterizan su entorno. Las mega-tendencias son los grandes procesos que están en marcha, fenómenos sociales, económicos, tecnológicos, ambientales, políticos, culturales que acontecen en el mundo, la región centro americana y el país. Identificándolas nos permite ubicar nuestro análisis más allá del aquí y el ahora, identificando oportunidades como amenazas que se tiene que considerar en la estrategia. Aquí abajo se presenta el insumo del taller (9/11/09), que sirve como insumos para la FODA institucional que se presenta más adelante.

TENDENCIA	Impacto (posible al trabajo de Adam)
------------------	---

Política: Ambiente post - electoral en Guatemala 2016	Disminuye participación Obstrucción a procesos con gobiernos locales
Económica: La tendencia de la clasificación renta media al país Inflación	Retiro de la cooperación internacional Ambiente negativo de inversión + Se alejan las oportunidades en el trabajo que se hace
Social/Cultural: Analfabetismo y dificultades con el idioma en las comunidades Contexto de inequidad de género	Aumenta grado de dificultad en procesos de capacitación, no hay continuidad en procesos de desarrollo integral Hombres toman las decisiones y no se provoca la participación de la mujer
Tecnología/ecológica: Cambio climático	Cambios en hábitos, costumbre, tradiciones y prácticas
Legal: Tendencia para los trámites para registro de inscripciones (debido al tiempo que transcurre en las autorizaciones, etc.)	Limitaciones y falta de certeza jurídica para funcionar
Fiscal: Tendencia, cambios y regulaciones en las leyes	Dificultades para acciones tributarias y fiscales

Análisis interno de ADAM

En lo siguiente se presenta el análisis interno de ADAM, que ha servido como fundamento para formular la estrategia para la organización. Los insumos para el análisis se tiene de las lecturas, pero más importante, de las entrevistas y los ejercicios y discusiones relacionadas a la parte de FODA de los talleres. Incluye un análisis del portafolio de proyectos y la estrategia de intervención que tiene ADAM, un análisis de la situación financiera y procesos económico de la organización, la estrategia comercial y el sistema de gestión, la estructura organizativa y los procesos internos, y finalmente una análisis de los recursos humanos y los apoyos al desarrollo de los mismos en ADAM.

Portafolio de Proyectos y Estrategia de Intervención

ADAM tiene formulado desde 2005 una estrategia de intervención que funciona como un marco conceptual de su trabajo con los grupos de productores que apoya la organización a través de proyectos formulados con las agencias de cooperación internacional. El documento de la estrategia, "Propuesta de Desarrollo Empresarial – Marco Conceptual", gira alrededor de la idea de cómo apoyar el desarrollo de *la microempresa rural*. Este documento, sin embargo, no se usa activamente en la planificación y evaluación de la intervención de la organización. De hecho, pocos empleados manifiestan conocer el documento, que se usa, más que nada, en el perfil organizativo que se presenta a agentes externos como las agencias de cooperación. El director de ADAM reconoce que el documento no ha sido socializado a un nivel suficiente internamente, Sin embargo, la misma lógica de intervención de ADAM – a grandes rasgos - está claro para el personal cuando se pregunta. La capacitación de los grupos en varios temas, con mucho peso al tema productivo, es reconocida como el núcleo de esta intervención, con el deseo de poner más enfoque a lo comercial.

Comparando el marco conceptual o la estrategia de intervención con el perfil actual de trabajo de ADAM, sin embargo, rápidamente se nota que el trabajo de la organización hoy en día está mucho más amplio de lo que se describe en la estrategia, y que se inclina más a un apoyo al desarrollo local de las comunidades que solamente a temas concretos como es la micro-empresa. Esto es

evidente en el trabajo de la organización con enfoques como gestión de riesgos, ayuda humanitaria, participación ciudadana, equidad de género y soberanía alimentaria entre otras cosas. Un tema bastante nuevo para ADAM, pero a que se presume poner mucho peso en el futuro, es el tema de “economía solidaria”, que también tiene implicaciones muchas más amplias que el desarrollo de entidades productivas y empresariales. Muchas de estos temas se han ido asumiendo al trabajo de ADAM con el tiempo, y muchas veces en relación con demandas o sugerencias de las agencias de cooperación que apoya el trabajo de ADAM (el tema de economía solidaria, por ejemplo, ha surgido desde la Asociación Danesa-MS).

No se ha hecho una evaluación o sistematización de los resultados o el impacto que puede haber tenido la intervención de la organización bajo la estrategia mencionada arriba, ni con los diferentes temas con que se ha ampliado durante el tiempo. ADAM evalúa su trabajo, pero en relación a los resultados de cada proyecto con cada agencia de cooperación y según la metodología de cada agencia, pero no a nivel institucional. Con la multitud de temas que se está trabajando al momento, por lo menos en papel, se registra una necesidad de evaluar a un nivel más amplio e integral (combinando los enfoques e indicadores de diferentes proyectos), y actualizar la estrategia de intervención que existe, al mismo tiempo revalidando que es realmente lo que se puede hacer con los recursos disponibles.

Portafolio de proyectos: Como ya ha sido mencionado arriba, el enfoque de intervención de ADAM es altamente dependiente del apoyo de las agencias de cooperación internacional. Actualmente, ADAM tiene tres proyectos de largo plazo, uno con la organización Alemana INKOTA, (2015-2018), otro con la Fundación Canadiense Kenoli (2016-2017) y finalmente con la agencia Oxfam América. Además tiene 4 proyectos que están en gestión esperando por su aprobación para el año 2016. El proyecto con la agencia INKOTA apoya los planes de inversión a diez grupos productivos, enfocándose en el apoyo técnico en producción y acceso a mercados. El proyecto de KENOLI tiene enfoque en el fortalecimiento organizacional de un grupo de mujeres de una comunidad, para el desarrollo de 4 iniciativas económicas, con enfoque de gestión de riesgos e incidencia política a nivel local. El proyecto con Oxfam es para atender 15 comunidades de la boca costa del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, del departamento de Sololá y está destinado para el fortalecimiento de la resiliencia de la población y el impulso de iniciativas económicas para mejorar sus medios de vida. Los tres proyectos actuales se complementan entre ellos pero ninguno de los dos tiene en sí la amplitud que ADAM presenta en su perfil de trabajo en relación a su intervención. Por esto existe el riesgo de que cuando un proyecto termina, también termina el proceso de trabajo en cierto tema desde el lado de ADAM, aunque no se haya logrado los resultados que se esperaba. Incluso, muchos proyectos son más cortos que los actuales, y se cambia los grupos con que se trabaja. Con la intención de crear un auto-desarrollo sostenible en las comunidades, esto es obviamente un problema en el cual ADAM trabaja fuertemente para mejorar las estrategias de salida.

Internamente y en lo diario en ADAM, las demandas de las agencias de cooperación juegan un papel importante. Como ellos pagan la mayoría de los salarios y los fondos con que se trabaja, obviamente hay mucho enfoque en responder sus demandas, y también debería ser así. El problema viene, cuando los requerimientos de las agencias llegan a ser más altos que los de los mismos beneficiarios o del parte del personal que puede resonar y analizar estas voces. ADAM tiene que tener cuidado de no perder el contacto con las necesidades y capacidades reales en los

grupos, en la búsqueda de oportunidades de apoyo económico de afuera. En lo que sigue se va a profundizar más en este tema.

La Fuerza mayor de ADAM: A través de las entrevistas y también los talleres se ha buscado hacer que el personal exprese que sienten como la mayor fuerza de la organización. La idea era que esto pudiera ayudar a ADAM en entender donde realmente debe enfocar su trabajo y fortalecer su identidad como institución.

En uno de los primeros talleres con el equipo de ADAM se hizo un ejercicio en que tenían que definir en un dibujo, entre otros, la fuerza mayor de ADAM. Se hizo los dibujos en tres grupos independiente uno al otro, y en los tres dibujos ADAM salió como algo ya establecido, grande en relación a sus beneficiarios, o con raíces fuertes (mira los tres dibujos aquí abajo). En la interpretación y explicación que dieron los grupos, salió que ADAM es una identidad ya bastante adulta y fuerte para estar ayudando a otros. La organización fue reflexionada como “el papa de la familia” que provee por los demás. Se deja las semillas para que los grupos puedan crecer, ilustrando al mismo tiempo que el trabajo se hace en cooperación cercana y en unidad con los grupos. En uno de los grupos también se identificó la dependencia de factores externos para proveer por las organizaciones más pequeñas y menos fuertes.



Dibujos del taller

En las entrevistas, sin embargo, había menos consenso sobre que es la mayor fuerza o la identidad de ADAM, y quedó claro que no es algo sobre que se ha reflexionado entre todos. Entre las respuestas que dio el personal sobre la mayor fuerza de ADAM hay:

- Las capacitaciones que se ofrece a los grupos
- El servicio integral que se ofrece en el trabajo con los grupos (a la cooperación) (lo organizativo, más lo productivo y comercial en conjunto)
- Los resultados positivos en comercialización que se ha producido en comercializar los productos de pequeños productores
- Una administración sólida que les asegura apoyo de la cooperación
- Gente que se está identificado con el trabajo que hace, especialmente la gente que va al campo. Gente que gusta lo que está haciendo, con dedicación y voluntad social.
- El gerente por su ser propositivo, con muchas ideas y motivación, voluntad y compromiso social, y su capacidad de formular propuesta en armonía con las necesidades de los grupos del campo
- La experiencia y reconocimiento que tiene la organización

- El trabajo organizativo que hace la organización y su presencia cercana, a más largo plazo que otros y más amplia con conocimiento local

Una cosa notable en estas respuestas es que se menciona la parte de comercialización como una de las mayores fuerzas de la organización. La gente que expresó esto fue la gente de la dirección y gestión, mientras que el personal que está trabajando en el campo y que va registrando los avances en el tema, anota la comercialización como algo que les preocupa por ser un área que todavía requiere esfuerzos. Hay mucha demanda de los grupos en el tema, pero ADAM realmente tiene resultados que todavía no sistematiza y que bien se puede mostrar y de donde tomar lecciones aprendidas para mejorar los procesos actuales. Existe la amenaza de que los grupos se desesperen antes que el proceso de comercialización realmente llegue a funcionar, esto debido al tiempo que se necesita para fortalecer a las organizaciones en temas de emprendedurismo y su aplicación para el desarrollo de negocios y que empiecen a desconfiar en el trabajo de ADAM. Uno de los técnicos dice que ha sido una buena decisión, que desde la dirección de ADAM, se haya decidido en tener a una persona dedicada a la comercialización, lo cual generará mayores y mejores beneficios y que además aumentará la confianza en las organizaciones de productores. Con esto es obvio que exista presión para enfocar en el tema de comercialización desde los grupos, y es probable que la gente con responsabilidad de las relaciones externas de ADAM lo mencione como una fuerza porque así les gustaría verse hacia afuera por la misma presión. También porque hay muchas oportunidades de obtener fondos relacionados con la comercialización, especialmente en el tema de comercialización alternativa y mercado justo. Pero se tiene que tener cuidado de no perder el control con lo que realmente se hace bien.

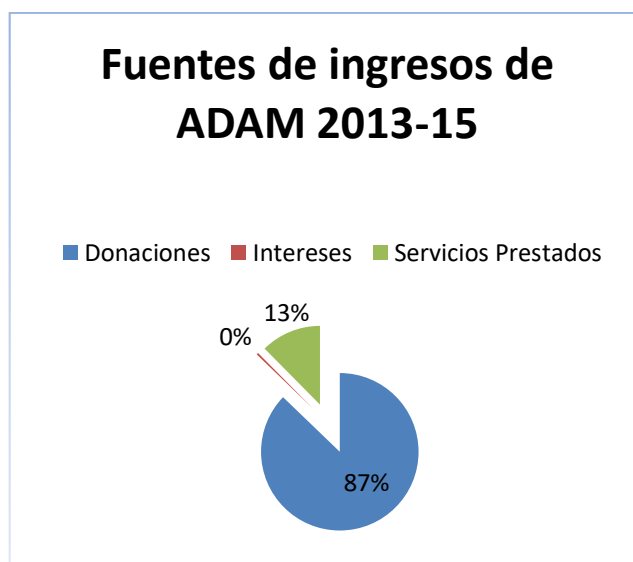
Para tener una mejor idea todavía de que es la mayor fuerza de ADAM obviamente hubiera sido bueno poder preguntar representantes de los grupos beneficiarios o las agencias con que trabaja ADAM. Pero bajo las circunstancias de este estudio no ha sido posible (se ha hablado con algunos beneficiarios y representantes de grupos que confirma lo escrito pero no en forma estructurada). ADAM pudiera considerar hacer el ejercicio de auto-evaluarse desde la percepción de “sus clientes” de su trabajo, implementando un mecanismo que les pudiera generar tal información. Los técnicos del campo confirman que no se ha hecho tales preguntas a los grupos, y que en realidad *“no tienen mucho espacios para opinar o criticar sobre ADAM”*.

Lo que se sabe, sin embargo, es que un papel muy importante que tiene ADAM frente a la cooperación, es ser un *puente* para proponer recursos a los grupos de productores y así fortalecer las comunidades. ADAM tiene la responsabilidad – que también debería ser su mayor fuerza - de tener bastante cercanía con las comunidades, para poder asegurar que la ayuda que propone las agencias de cooperación realmente producen los resultados que se necesita en las comunidades. Así que se puede concluir que ADAM tiene un desafío grande en definir su trabajo nuevamente a un nivel más integral pero al mismo tiempo con bastante base en las necesidades de los grupos y sus capacidades reales. El desafío es juntar esta demanda con la demanda y expectativas, a veces diferentes, de las agencias de cooperación, lo que requiere un trabajo más enfocado en el tema de gestión y de este nivel más coordinación con el trabajo en el campo. Más abajo vamos a ver como se está respondiendo a este desafío en la práctica.

Situación Económica-Financiera

ADAM es una organización sin fines de lucro, y por esto, a diferencia de la empresa privada, no tiene como meta específica la rentabilidad económica. De hecho, la organización no tiene ninguna meta u objetivo claro establecido en el área financiera. Lo que pudiera aspirar una organización sin fines de lucro desde una perspectiva financiera, es como llegar a la meta de la organización en una manera eficiente con un mínimo de gastos. ADAM administra cantidades considerables de inversión que ponen a las agencias de cooperación en relación a los proyectos con grupos de productores. Una meta no-escrita para la organización por lo mismo ha sido lograr una administración de tales fondos a un nivel satisfactorio para los donantes. Otro objetivo que algunos mencionan cuando preguntado, es que les gustaría llegar a la auto-sostenibilidad económica como institución. En lo siguiente se va a revisar brevemente algunos indicadores económicos para la organización para aclarar que pudiera significar esto, que pudieran ser sus metas y evaluar sus procesos en el tema financiero.

Ingresos: En la gráfica que se muestra abajo se puede ver la distribución de las diferentes fuentes de ingresos de ADAM ³. En 2013-2015 en conjunto 87% de los ingresos provinieron de “donaciones”, para la ejecución de los proyectos. Menos que 1% provino de intereses y finalmente el 13% provinieron de la prestación de servicios.



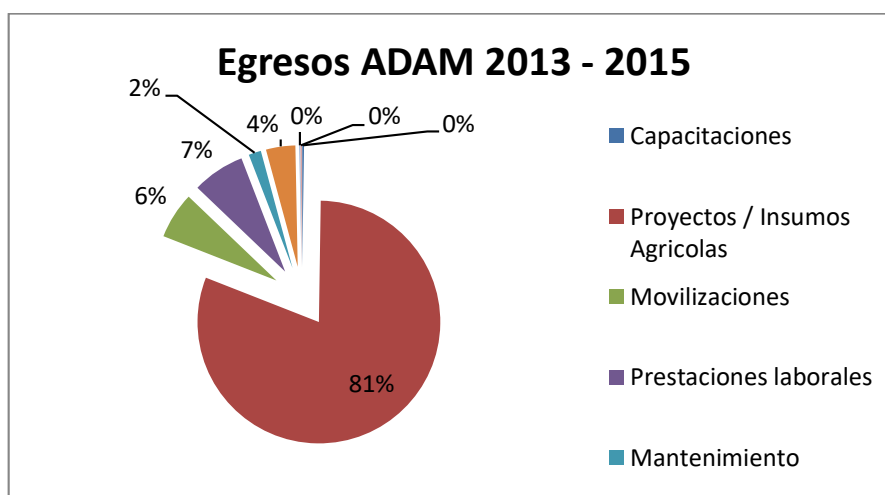
Como se ve en la gráfica anterior el 13% del total de ingresos de ADAM proviene de la prestación de servicios o “consultorías” que hace ADAM simultáneamente a la ejecución de los proyectos con las comunidades. Este gráfico es importante para entender el nivel de auto-sostenibilidad de ADAM. La dependencia de las donaciones de agencias de cooperación para realizar el trabajo en las comunidades llega a ser muy obvia con el gráfico. El problema no es tanto que los fondos de trabajo provienen de la cooperación en sí, pero más que deja a la organización en una situación de vulnerabilidad financiera permanente como los fondos de la cooperación están estrechamente atados a resultados de los proyectos. Quiere decir que al fin del año ADAM no puede tener

³ Al análisis se ha basado en cifras de los estados financieros de 2013 a 2015.

utilidades o excedentes para ahorrar de estos fondos, y básicamente queda en cero. Si no logra buscar nuevos proyectos todo el tiempo tiene que cerrar sus actividades, interrumpir los procesos con las comunidades y despedir gente. Esto se ha expresado como una presión grande para la dirección a quién le gustaría por lo menos poder ofrecer estabilidad laboral a su equipo de trabajo. Las consultorías, como son una venta de servicio independiente de los proyectos, deja a la organización pequeñas utilidades sobre las cuales puede disponer como desea. Se ha creado una cuenta de fondos propios desde donde se pagan salarios cuando ya no están cubiertos por los proyectos. Sin embargo, como es ahora, estos fondos no son suficientes para garantizar la estabilidad económica de la organización.

Se está visualizando diferentes soluciones para mejorar esta situación. Se sigue buscando como ganar de las consultorías, y otra solución que se está desarrollando por el momento, es generar ingresos propios vía la comercialización de productos en los grupos con que se trabaja. La comercialización es un tema de preocupación para los productores, y como ADAM ya tiene una comercializadora, se ha pensado que pudiera llegar a ser una solución tanto de los problemas de los productores, facilitar los trámites de la comercialización, como también proponer una fuente para llegar a la sostenibilidad económica para ADAM como institución.

Egresos: Otro análisis que limitadamente se hace en ADAM, pero que pudiera ayudar a la organización, es un análisis de los gastos o egresos de la organización. Como ADAM básicamente ofrece servicios, un análisis de sus gastos le pudiera decir algo sobre la estructura de los costos involucrados en ofrecer este servicio, como si fuera cualquier producto físico. Para elaborar el gráfico siguiente se ha dividido los egresos de la organización en diferentes rubros⁴. Se puede ver que el rubro de “prestaciones laborales”, quiere decir todo lo que tiene que ver con el pago y beneficios del personal, es el gasto más importante que tiene la organización. Esto no debería ser ninguna



Sorprende como ADAM vive de transferir conocimiento, dar capacitaciones etc. lo que requiere recursos humanos primariamente. Se necesita ver, sin embargo, como lo que se paga al personal en total corresponde con lo que ofrecen en otras instituciones de trabajo similar. Revisando los

⁴ Los egresos por año se tiene de los estados de resultados de 2013 al 2015. De estos estados se ha, con el apoyo del contador de ADAM, ordenando los diferentes egresos bajo los rubros que se detallan en el gráfico. Si se quisiera hacer un análisis de los rubros, se tendría que revisar cada rubro y evaluar si hay necesidad de crear otros rubros.

gastos por año se pudiera entender si se gasta innecesariamente mucho en movilización, en gastos de la oficina etc. y así lograr entender cómo se puede mejorar el funcionamiento de la organización.

Un análisis de los egresos – o más específicamente los costos involucrados en ofrecer los servicios que ofrece ADAM, también serviría a la organización para poder fijar un punto de equilibrio en relación a la llamada auto-sostenibilidad. Como es, no se sabe exactamente qué quiere decir la auto-sostenibilidad en el caso de ADAM, lo que quiere decir que no se sabe cuánto se necesita ahorrar o tener de ingresos para llegar a cierto nivel de estabilidad o auto-sostenibilidad. Sabiendo cuánto costaría estabilizar la situación para cierto número de empleados de un “equipo base”, por ejemplo, ayudaría en fijar metas financieras con sentido para el futuro. Relacionado con esto se tendría que definir un presupuesto, no solamente a nivel de cada proyecto, como se hace ahora en cooperación con la agencia donante en cuestión, pero también en relación a las metas por año de ADAM. Otra vez sería para generar claridad sobre que ingresos se necesitaría generar para lograr acercarse a la sostenibilidad financiera institucional año por año.

El equipo de ADAM encuentra que a corto plazo, financieramente ADAM está bien. La administración de ADAM funcione a satisfacción para los donantes, y se sigue las recomendaciones de la auditoria externa que tiene pocas anotaciones, por ejemplo se ha integrado la contabilidad al interno del equipo de trabajo para tener mejor control al día. Existe un buen ritmo de ejecución y control administrativo de los proyectos; siempre se logra ejecutar todo lo planificado. Pero en resumen de lo ya mencionado, ADAM puede llegar a tener problemas a largo plazo por no tener suficiente control y visión sobre su camino. Actualmente, se hace análisis financiero, pero solamente incluye lo necesario para reportar mes por mes, día a día, dejando la idea más general de la situación en la cabeza de cada quien, especialmente del administrador que siempre está encima de las cuentas. Se tiene ya desde el año pasado planificado establecer un sistema de análisis financiero a largo plazo y con más inteligencia. Se debe empujar para realmente implementar este sistema y asegurar que se use en relación a establecer indicadores de largo plazo de sentido para manejar el rumbo de la organización.

Estrategia Comercial y Sistema de Gestión

Como parte del trabajo institucional y la experiencia adquirida en torno al diseño e implementación de procesos productivos para el acceso a mercados, desde productores de pequeña escala, agrícola y no agrícola, ADAM ha identificado una oportunidad en el sector de servicios para un ‘intermediario social’ que accione en el espacio entre la oferta de las pequeñas productoras/es y la demanda creciente de los mercados locales, regionales e internacionales para productos agrícolas y no agrícolas. La demanda está creciendo además por las tendencias de los consumidores quienes están más conscientes del origen de sus compras y las buscan dentro del marco de comercio justo, y la industria alimentaria, entre otros, está respondiendo a ello.

Además se reconoce que existe dispersión de esfuerzos e iniciativas aisladas entre las organizaciones rurales de productores y las organizaciones de promoción de mercados locales y de exportaciones, como consecuencia ha traído la pérdida de oportunidades para el desarrollo económico de las comunidades rurales. Las expectativas de la pequeña y mediana empresa rural de generar su auto desarrollo ha sido incipiente porque el apoyo no ha sido en desarrollar

programas productivos de impacto y algunos que se han ejecutado han sido paternalistas, de corto plazo y no han tomado en cuenta su sostenibilidad.

En Guatemala la base de la economía rural ha sido durante mucho tiempo la micro, pequeña y mediana empresa. Dentro de esta actividad encontramos productores agrícolas, artesanos, fabricantes de muebles, industrias artesanales y comerciantes. Estos empresarios regularmente no están organizados, tienen poca o nula capacidad administrativa y una gran necesidad de asistencia técnica para mejorar sus procesos productivos, sus productos y sus medios de comercialización.

ADAM en respuesta, ha venido trabajando en una estrategia para la creación y estructuración de un modelo de negocio, con orientación de empresa social, que facilite, mercadee y comercialice de una manera rentable y sostenible productos provenientes de micro y pequeños empresarios y grupos de pequeños y medianos productores organizados, del área rural de Guatemala. La estrategia vincula la promoción del auto desarrollo de los micro y pequeños empresarios y grupos organizados en procesos productivos, por medio de fortalecimiento de la organización para producir con estándares de calidad, promoción del desarrollo mediante un enfoque de asistencia técnica y proveer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales. La intención es que el modelo de negocio proveerá oportunidades para establecer mercados estables, con una relación colaborativa, favorable para todas las partes involucradas, configurando de una manera diferente las relaciones entre compradores y productores y/o proveedores - comercializadores, desde un marco de aliados para la construcción de procesos innovadores, justos y de riesgos y beneficios compartidos, de tal manera que se puedan provocar procesos de tendencia positiva y creciente.

Como mecanismo implementador del modelo de negocio, bajo el concepto de intermediario social, ADAM ha dado de alta a la empresa INCOFIN DE GUATEMALA, S.A. Para operar de manera transparente en el diseño e implementación de procesos productivos para el acceso a mercados. El impacto económico generado por INCOFIN es por lo tanto, mediante la incursión de una empresa intermediaria con fines de lucro en el sector de servicios de mercadeo, facilitando directamente el acceso de productos de pequeñas/os productoras/es a los mercados locales, regionales e internacionales.

Además, el impacto al mercado creado por INCOFIN, se está dando a través del acercamiento y facilitación de nuevos vínculos en el mercado entre pequeñas productoras/es y el sector privado, tanto local como regional e internacional. La creación de nuevos mercados para los pequeños productores hacia el sector privado, ha impactado la formación de las cadenas de valor en el sector agrícola guatemalteco, abriendo nuevas oportunidades para ventas desde las organizaciones de productoras y de compras del sector privado. Un programa de enfoque en buenas prácticas agrícolas, guía el marco de mercadeo de INCOFIN, incluyendo prácticas de adaptación al cambio climático.

Los impactos sociales alrededor de INCOFIN, se enfocan en la inclusión de mujeres productoras rurales tanto en su capacidad productiva como en las prácticas de empleo y políticas de igualdad. La empresa cree y apuesta firmemente en la práctica de la justicia de género, como un componente fundamental de su modelo operacional.

En el corto plazo se espera que INCOFIN pueda establecerse en los mercados diversificados tanto en el comercio 'orgánico' como el sector de 'Comercio Justo'. Se pretende que el éxito de INCOFIN empujará el crecimiento y replicación del modelo tanto en otras partes del sector agrícola en Guatemala como en otros sectores productivos e industriales y otras regiones de Centroamérica.

Sistemas de gestión: Como ya se ha establecido, ADAM es altamente dependiente de las donaciones de las agencias de cooperación para poder realizar su trabajo. Se puede decir que las agencias son clientes de ADAM porque es a ellos a quienes ADAM tiene que vender su idea y metodología de intervención para crear cierto impacto de desarrollo en las comunidades. La venta de servicios a las agencias también incluye las consultorías que se hace. Por esto, para lograr esta venta de servicios, la gestión es una actividad sumamente importante para la organización. Se trata no solamente de encontrar fondos pero más que nada de encontrar los fondos que apoyen la idea de intervención que tiene ADAM.

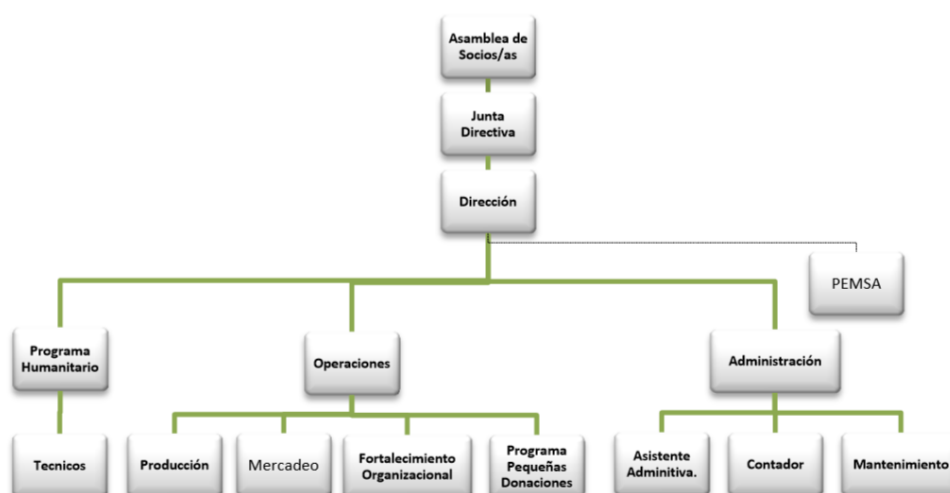
ADAM ha nacido como una iniciativa de la misma cooperación internacional. Por lo mismo la relación al mundo de las agencias de cooperación no es nada lejano para ADAM. Sin embargo, con la independencia de la cooperación belga y el Grupo ACT, ADAM ha tenido que aprender de buscar sus propios fondos. Existe en la organización ya cierta experiencia en el tema, y se tiene un red amplia de conexiones en se opera. Existe también un puesto o área en la organización, "Productividad y Competitividad", que tiene responsabilidad de las relaciones exteriores de la organización y la gestión. Sin embargo, se ha llegado a entender que quien hace la mayoría de la gestión es el director. Willy maneja una grande cantidad de contactos y gran parte de su trabajo en mantener y dar seguimiento de esto contactos. Los fondos que se han obtenido en gran parte han venido a base de relaciones (a veces personales) ya establecidas, lo que manifiesta la importancia de invertir en mantener estas relaciones. Entre el personal existe dudas en relación a cuanto realmente funciona el puesto de gestión y competitividad en relación a la gestión. Está bueno que Willy hace la gestión, como tiene disponibilidad para hacerlo, pero para la institución es realmente preocupante de que él no tenga realmente el tiempo para hacer este trabajo. También se debería pensar como estaría la organización sin Willy con sus contactos y habilidades en el tema de gestión. Se trata de ampliar o institucionalizar el conocimiento y las herramientas que él tiene y usa entre más gente. Se opera con una base de datos de contactos, pero existe duda sobre cómo funciona y quien lo usa. Una meta para organización pudiera ser desarrollar este sistema para que llegue a funcionar como un sistema de "inteligencia de mercado".

La idea con un sistema de inteligencia de mercado es que se junta información sobre los "clientes", es decir las agencias de cooperación que ya son clientes y las que pudieran ser clientes futuros, pero siempre desde el enfoque de intervención que se tiene, es decir la necesidad de fondos que existe para lograr los objetivos de desarrollo en las comunidades. El sistema debería servir en formular propuestas con más base en el trabajo y las metas de la organización en cuestión, como resultado del trabajo de identificar las agencias que trabajan más cerca de las líneas de ADAM. Relacionado con tal sistema también hay la promoción institucional. ¿Qué es lo que ADAM ofrece como acompañante de las agencias de cooperación en su búsqueda de crear resultados de impacto? Ya se tiene claro que el imagen que se quiere promover es que ADAM es una asociación con estándares alta de calidad en sus servicios, con experiencia, responsabilidad, y con una historia de intervención de respaldo. Se está trabajando en la actualización de la página web de la organización con la idea de poder comunicar sobre el trabajo de ADAM, con el agregado además

de reconocer la necesidad de disponer de una estrategia más amplia de comunicación. Es importante que ADAM enfoque su esfuerzo en la gestión, primero definiendo realmente que fondos necesitan (relacionado a lo antes mencionado de definir las fuerzas y competencias claves de la organización y su estrategia de intervención), y después a través de un sistema que va acumulando información sobre “el mercado” para sus servicios, comunicando con un mensaje ajustado al grupo de instituciones meta que está a su alcance en relación a temas de su interés.

Estructura organizativa y Procesos Internos

En ADAM, a principios de 2015 se revisó y actualizó el organigrama de la organización. El nuevo organigrama se puede ver aquí abajo. El organigrama fue elaborado por el Círculo de Dirección y después socializado con el personal. Al mismo tiempo se empezó desde la administración el trabajo de formular un “manual de puestos” en que se describe a más detalle las responsabilidades implicados en cada puesto. Al fin del año la escritura del manual se ha terminado pero hace falta socializarlo y discutirlo con el personal para hacer los ajustes consecuentes. Aquí abajo se puede ver el organigrama:



En general, en las entrevistas el personal expresa satisfacción con la nueva estructura. El cambio más grande se ha visto en el área de operaciones, y allí, más que una persona expresa que especialmente ha sido un cambio positivo que el encargado tiene más control con los planes de operación. Sin embargo, hay varias observaciones que se puede hacer al diseño del organigrama si se lo compare con el funcionamiento “real” y de día a día de la organización. Un análisis de los procesos internos de ADAM ha revelado muchas áreas que necesitan atención, y que se necesita pensar en relación al diseño organizacional.

Procesos Internos

ADAM logra ejecutar los proyectos que tiene con la cooperación externa por año a bastante satisfacción de las agencias que le apoya. Tiene ciertos procesos internos establecidos que le permiten hacer esto. Sin embargo el personal ha identificado algunos problemas que complican la ejecución de los proyectos y que son fuente de gran frustración en lo diario para muchos. Los

obstáculos más grandes se han podido resumir en los temas de Planificación, Comunicación y Evaluación como sigue:

Planificación: *“El tiempo se gasta en apagar fuegos”*. Así lo describe el Director de la organización, y en las entrevistas con el equipo se ha repetido lo mismo con otras palabras muchas veces: la planificación es débil y siempre cambia a último momento. *“siempre hay que estar muy flexible”*, dice uno de los técnicos del cambio, lamentando la pérdida que los cambios al último minuto les cuesta en tiempo de trabajo con la gente en el campo. Al mismo tiempo hay empleados que sienten que alguna gente siempre está corriendo mientras que otros no tienen bastante que hacer, hasta estar aburriéndose. Se da la culpa a factores externos, como la planificación de las agencias de cooperación que tienen demandas urgentes con que se tiene que cumplir antes de todo, que parte del personal se va y viene por atender cursos, intercambios etc. sin nadie para cubrir su trabajo, pero también existe consciencia de que el problema tiene raíces internas. Se habla de que los puestos de trabajo todavía no son bastante definidos, y de que por esto no todo el personal sabe a quién referirse con sus dudas y observaciones en los diferentes temas. Al mismo tiempo hay personal a nivel operativo que siente que no tiene bastante conocimiento de los resultados que deben generar y con qué medios, limitando su libertad para actuar y así terminan posponiendo actividades. En la práctica, como falta liderazgo a nivel operativo, muchas preguntas y preocupaciones llegan hasta el director, así robándole de su tiempo para hacer su trabajo como debería, debilitando toda la estructura.

Comunicación interna: Se dice que la información es poder. En ADAM se ha desarrollado un sistema para compartir la información o de comunicación que incluye los espacios de intercambio y decisión de reuniones técnicas semanales, y reuniones en los dos círculos de trabajo, directivos y operativos mensualmente. Además existe un sistema de informes del trabajo y se usa una herramienta, el tablero de control, para registrar y comunicar sobre los avances con los grupos de productores. ADAM ha diseñado y puesto en funcionamiento un área denominada “monitoreo y Evaluación” que funciona mediante una herramienta construida por ADAM llamada PEMSA (Planificación, Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Aprendizaje) Tales espacios y herramientas deberían favorecer las acciones de planificación mencionados antes, pero en la práctica se ha observado que no se usa los espacios para lograr una buena planificación. Se ha observado que en las reuniones se habla a veces de ciertos desafíos y problemas, pero no se llega a ninguna conclusión. Muchas veces esto pasa porque el problema no estaba definido en un punto de agenda, y por esto no se presiona para llegar a formular una respuesta cuando se lo habla. La toma de decisión viene en otro momento afuera del espacio de la reunión. La comunicación que se tiene por lo mismo llega a ser muy informal y poco ordenado. De hecho, con el equipo se ha llegado a la conclusión que existe mucha comunicación, pero a nivel personal, es decir entre gente que tiene una buena dinámica entre ellos personalmente y por esto también a nivel profesional.

Es interesante reflexionar sobre el hecho de que gran parte del equipo de ADAM se conocía de alguna manera antes de entrar a trabajar en ADAM. Esto a lo mejor facilita la comunicación entre ellos, pero al mismo tiempo se está creando mucha información tácito, espacios de trabajo informales al lado de personas claves en relación a la información, complicando la planificación del tiempo de estas personas, como el acceso a información para el personal que no está en estos círculos informales de tal dinámica (especialmente la gente nueva o la gente que está en el campo).

Por esto se concluye que falta comunicación interna *oficial*, por ejemplo sobre resultados del trabajo en el campo y en gestión, desafíos e ideas para mejorar.

Entre los desafíos más grandes de ADAM actualmente se encuentra la comercialización de productos, pero como es notado por uno de los técnicos en producción, no hay contacto entre ellos y los que están trabajando con la comercialización y la venta del producto a nivel de la oficina, complicando seriamente el aprendizaje y mejoramiento en el tema. Se debería usar los espacios de reunión para intercambiar este tipo de información, de que pasa en cada grupo y que preocupaciones hay. Relacionado a esto, se nota que la comunicación desde abajo en la organización es bastante débil. Como reconoce el director *“la mayor debilidad es que no se ha compartido las ideas con el equipo”* (entrevista con Willy). Él también reconoce que hay una brecha entre lo que se pretende hacer y lo que planifique a nivel del “diseño” de los proyectos (en la dirección y la gestión donde hay muchas ideas y visiones) y en lo que se hace a nivel de las operaciones. Pero no solamente se trata de comunicar los cambios e ideas desde arriba, pero tanto, si no más en el caso de ADAM, de llevar al frente, los problemas e ideas que se encuentra a nivel operativo y en cooperación con los grupos en las comunidades, que es, como se ha notado antes, donde la organización tiene (y debería seguir teniendo) su mayor fuerza para poder servir como puente entre las comunidades y a las agencias de cooperación.

Personal, tanto en administración como en operaciones, ha expresado que no sienten que conocen bastante sobre el trabajo de ADAM, o que no pueden participar con algo al respecto. ¿Quizás no se ha invitado bastante a su participación en la planificación?: *“Yo hago el trabajo de base a una planificación que se hace desde aquí (la oficina, red.) (...) quien sabe que servible es mi trabajo es la dirección”* (técnico). Se nota que en los espacios de planificación que sí funcionan (círculo de dirección), prácticamente no hay participación de gente que va regularmente al campo, y así fácilmente se llega a crear una brecha entre los niveles, entre el diseño y la práctica.

Evaluación y aprendizaje institucional: Los diferentes proyectos que ADAM lleva en las comunidades dependen de apoyo de diferentes agencias de cooperación. Por lo mismo cada proyecto tiene su propio sistema de planificación, monitoreo y evaluación como acordado entre ADAM, los grupos en cuestión y la agencia de cooperación. ADAM, como organización no tiene su propio mecanismo de evaluación y sistematización. Con los planes de inversión que se maneja en cada grupo, se analiza los resultados y se tiene toda la información recopilada (bajo el puesto de Monitoreo y Evaluación), pero no se produce una sistematización de los resultados o los procesos en conjunto entre los diferentes puestos de trabajo. Quiere decir que cada persona involucrada en las operaciones tiene conocimiento de los resultados de cierto plan, pero no tiene una versión compartida con los demás sobre los procesos que llevaron a tales resultados.

La evaluación y la sistematización se deberían hacer para aprender y desarrollarse como institución, y para poder mejorar el siguiente mes o año. El problema que puede surgir si no se hace este proceso es que cada empleado tiene su idea de porque tuvo éxito o falló cierto proceso, y si no se procesa colectivamente, fácilmente lleva a acusaciones e inseguridad dentro del equipo de trabajo cuando se repita el mismo error. Algunos empleados en ADAM, por ejemplo, se quejan de que la administración lleva procesos muy “burocráticos” que atrasan su trabajo. Desde el lado de la administración se les complica el trabajo que la gente no cumple con los procesos establecidos en la administración, y se crea un ambiente de acusaciones que es destructivo para el

trabajo que se quiere lograr. En tal caso falta un espacio “oficial” para reflexionar sobre qué resultados se quiere lograr y como se puede llegar a trabajar junto para llegar a la misma meta en vez de dejar crecer los obstáculos percibidos entre los partes. Las sistematizaciones llevan tiempo pero al final se hace para mejorar los procesos y poder ahorrar tiempo y llegar a mejores resultados para todos.

Como ya mencionado arriba ADAM ya tiene establecido algunos espacios y herramientas de reflexión y planificación, tal como el área de Monitoreo y Evaluación, los círculos de trabajo, el tablero de control y también la POA institucional. Pero quizás se debería pensar en cómo se los puede complementar, aprovechar, y como escrito más arriba, compartir más hacia abajo para crear la participación necesaria para tener contacto con lo que pasa en las comunidades – que es donde realmente se necesita crear resultados para los dos diferentes grupos de clientes.

Recursos Humanos

El recurso más importante de ADAM es, sin duda, su recurso humano. Como la institución trabaja en capacitar y transferir conocimiento a la gente, es muy importante tener claridad sobre cómo está o como se puede apoyar y mejorar este recurso tan clave. En lo siguiente se presenta los resultados del análisis que se ha hecho, bajo los títulos de motivación y cultura institucional, capacidad individual e institucional, y liderazgo en la organización como un conductor del desarrollo institucional.

Motivación y cultura institucional: En lo general se percibe que el equipo de ADAM está muy comprometido con el trabajo de la organización y que por lo mismo tiene una motivación natural en hacer un buen trabajo. Al preguntar a los empleados por qué trabajan en ADAM muchos responden que sienten que aquí pueden ayudar a la gente, y que tienen una vocación con que se pueden cumplir a través de ADAM. Más que uno aprecia la flexibilidad y la dinámica que existe en la organización que les deja oportunidades de aprender con el trabajo. Existe libertad para experimentar y pensar “fuera de la caja”. Otros se fijan en que el horario de trabajo es más “humano” que en muchas empresas privadas, y que existe un ambiente agradable internamente.

La cultura institucional se puede entender como el ambiente y los valores que se promueve internamente y hacia afuera. Tiene un impacto en las acciones y creencias de los empleados y en cómo se sienten los empleados en la organización. Los empleados de ADAM describen el ambiente o la cultura de la organización como algo de buenas relaciones, amistad, convivencia, ambiente agradable y comprensivo y de solidaridad con los empleados. Otras palabras mencionadas son familiar (es notado en una entrevista que esto también significa que no siempre es tan tranquila), alegre, unidos, bueno, “no tan estricto”, participativo, compañerismo, armonía, respeto, y camaradería. En general parece que el personal está muy contento con el ambiente interno de la institución y que se identifican con la causa que tiene la organización. Sin embargo, aunque se promueva la amabilidad entre la gente, hay cosas que pudieran ser mejor. Para empezar se pudiera preocuparse de que la promoción de un ambiente demasiado familiar y amigable, dejaría el profesionalismo a un lado, haciéndolo muy difícil de evaluar objetivamente el trabajo de cada quien.

Una cosa que casi todos mencionan como algo que esperen que mejore, es el salario. Aseguran que no es por lo económico que trabajan en ADAM pero tienen la esperanza de que con su propio

trabajo van a poder contribuir a fortalecer la economía de la organización y así también ganar más. Si la gente lo piensa así, como algo que ellos mismos pueden afectar, entonces el nivel de salario puede funcionar como un incentivo muy bueno para mejorar los resultados que produce la organización. Pero no todos lo ven así. La gente que no sienten que tienen impacto en la planificación institucional, obviamente tampoco piensan que el nivel salario depende de ellos mismos. Como es ahora, hay gente que ha expresado que existe una injusticia en los salarios, y que el trabajo que las diferentes personas hacen no corresponde con su salario y los beneficios que tienen. Encima de esto viene que alguna gente va apostando de su propio dinero para poder hacer su trabajo, por ejemplo, el costo de llamadas de celular cuando está trabajando afuera de la oficina.

Capacidad institucional e individual en la organización: Como vimos arriba no es solamente lo económico que motiva la gente para trabajar y crear resultados en su trabajo en ADAM. El aprendizaje profesional de cada uno es un factor sumamente importante tanto para la motivación de la persona, como para los resultados de ADAM. Como ya se ha mencionado, los empleados lo ven como un aprendizaje estar en ADAM por ser diferente de otros lados, por su enfoque social y humano y por su flexibilidad. Además se considera que las relaciones que tiene ADAM con otras organizaciones también dan oportunidades de capacitación y aprendizaje en diferentes temas.

Se puede pensar en el personal como el capital de trabajo o la máquina que se tiene en la organización, que tiene que funcionar para que se produzca el producto. La máquina necesita gasolina para funcionar y de vez en cuando también necesita mantenimiento. Vale demasiado para dejarlo oxidarse y quebrarse. Si lo pensamos así, en ADAM los encargados de cada área tienen la responsabilidad de que su capacidad instalada - su gente - tiene lo que necesita para trabajar. Sin embargo, de lo observado y según las respuestas de las entrevistas, hay poco enfoque en el aprendizaje y el desarrollo de capacidades de los empleados, y los encargados de los áreas no sienten que tienen esta responsabilidad. No existen herramientas para evaluar a cada empleado o para darse cuenta que necesidades de capacitación pudiera tener. Y como hay poco provecho de los espacios de reuniones internas, queda poca oportunidad para identificar y actuar sobre estas necesidades. Algunos empleados expresan en las entrevistas que les gustaría tener más crítica *constructiva* (evaluación, comentarios constructivos, alguien que lo observe en su trabajo a veces) en relación a su trabajo para saber si realmente está haciendo su trabajo bien, y que pudiera hacer para mejorar. O como dice uno de los técnicos: *“Yo espero que también me evalúen desde ADAM para saber si realmente hago un buen trabajo aquí y de que sirvo”*. Pero no sabe si alguien lo hace y según qué criterios.

No cabe duda que falta capacitación en algunos temas puntuales (producción orgánica, exportación/mercadeo/comercialización, participación ciudadana, economía solidaria entre otros.) También hay gente que tiene responsabilidades en que no tienen preparación y que por eso en realidad no trabaja en el tema. Las consultorías han sido mencionadas como oportunidades importantes para aprendizaje institucional cuando no se lo deja a personas externas, pero otra vez hay que buscar como compartir el conocimiento para que no se queda atado a personas individuales o afuera de la organización. Al mismo tiempo hay personas con capacidades específicas que no se usa y que han expresado que le gustaría nuevos desafíos en la organización. Es necesario pensar cómo se puede identificar las oportunidades relacionadas a su conocimiento y asegurar su motivación a largo plazo al mismo tiempo.

Liderazgo: El liderazgo en una organización es un factor sumamente importante para guiar el trabajo hacia una meta común y para asegurar que todos estén motivados y tienen un ejemplo de seguir. ADAM tiene, como ya mencionado, un líder fuerte y reconocido en su director, Guillermo Cifuentes (“Willy”). El personal reconoce su trabajo como muy importante para la organización, y en entrar en la organización se nota la importancia de él en crear el ambiente institucional que existe. Willy es una persona con mucha visión para ADAM, y desde que entró en la organización en 2003, ha trabajado para independizar y profesionalizar la organización. Ha formulado varias propuestas organizativas y estratégicas para mejorar el funcionamiento de ADAM, documentos que se ha considerado también en este análisis. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no se ha logrado integrar estos planes en la práctica o realidad organizativa. Preguntando a Willy por que no se ha logrado implementar los ajustes y estrategias planificadas o pensadas de su lado, refiere a que no habido tiempo, el apoyo de gente experta en el tema, y también que, especialmente en el tiempo con la salida de los belgas (2003-2006), se tenía muchos problemas con los mismos y en hacer solamente funcionar la organización.

Hasta ahora ha llegado bastante estabilidad para poder pensar estratégicamente. Por haber estado siempre trabajando día a día, no se ha usado activamente la visión y misión de la organización para guiar el trabajo. En las entrevistas se ha preguntado al personal si conocen la misión y visión de ADAM – no para ver si lo saben palabra por palabra – pero para ver si son elementos que tienen cerca en su trabajo. Casi nadie, gente antigua como nueva, sabía bien la misión y visión y verificaba que no eran líneas que usaba o sobre que reflexionaba en su trabajo. Algunos referían a una sesión que habían tenido el año pasado, en que se les había presentado la misión y la visión. Con los principios institucionales era igual. La misión, visión y los principios institucionales deberían ser unos de las herramientas más importantes en el liderazgo de la organización, guiando las evaluaciones y discusiones del avance la organización en su trabajo y como se porta hacia afuera.

Entonces se puede confirmar que falta mejor introducción, socialización y uso activo de estos elementos en el trabajo diario de ADAM. Pero también hay que recordar que ADAM tiene más que un líder y más documentos que la misión y visión para guiar su trabajo. Para asegurar que las ideas y la visión de Willy y otros pueden compartirse y realizarse, se necesita un “efecto cascada” al resto de la organización, empezando con los encargados de cada área. Como ya escrito en la parte de los procesos internos, no se usa bastante los espacios que permita que esto pase. Además, puede ser que los líderes en la organización aparte de Willy, no tienen bastante consciencia sobre lo serio de su responsabilidad de llevar hasta abajo el ejemplo y las ideas de arriba, y llevar desde abajo hasta arriba las reacciones y los ajustes previniendo del lado operativo. Un ejemplo es la idea de INCOFIN. Es algo que se ha hablado mucho los últimos meses en la oficina, pero en uno de los talleres surge que los técnicos del campo conocen poco sobre la idea. Pudieran tener insumos importantes por estar cerca a los desafíos de los grupos a diario. Lo mismo se puede decir en relación a la POA del año 2015 que no se ha compartido con los equipos. Los líderes tienen que asegurar que todos trabajan por una meta común y activamente promover la participación desde abajo, siendo un ejemplo de seguir.

También se debería pensar en la equidad de género internamente cuando se habla de liderazgo. ADAM tiene casi igual número de hombres y mujeres en su equipo de trabajo, y a pesar de que la institución ha incorporado elementos significativos para asumir el tema de equidad de género,

producto de acciones recientemente efectuadas, aún se puede observar que quien tiene los mejores privilegios y voz en las decisiones, son los hombres, quienes definitivamente tienen mayor peso.

En suma se puede decir que ADAM tiene una fortaleza muy grande en tener gente que realmente gusta lo que está haciendo y que tiene una dedicación natural al trabajo. La dirección tiene una visión fuerte para el futuro de la organización pero realmente no se usa la visión y misión, ni los principios para activamente guiar el trabajo al diario. Por lo mismo no hay consciencia de una meta común en la organización, aunque todos estén conscientes de que se trata de ayudar a los grupos productores, y también se tiene una base común de valores que se siente como presentes en ADAM. Ricardo (técnico) por ejemplo mira como su meta principal en el trabajo *“que los productores estén satisfechos con lo que uno hace con ellos. Que todos los conocimientos que yo tengo, que los puedo pasar a ellos en una manera que les sirve.”* Una dedicación tan natural e integrada a la causa de la organización no existe en todos lados. Se tiene que asegurar que no se pierdan los recursos humanos con tanta dedicación y además que se apoye su desarrollo.

FODA ADAM

El análisis interno que se ha presentado anteriormente, en conjunto con el análisis de entorno y agentes, se puede resumir en una FODA institucional. En uno de los talleres que dividió el personal en tres grupos y se pidió a los grupos elaborar la FODA con enfoque en lo interno, con diferentes temas de inspiración como guía. De estos insumos se hizo una FODA juntando tanto lo encontrado en las entrevistas con el personal, como lo que ha indicado el personal mismo durante los talleres, incluso algunos elementos de los talleres con el personal en el tema de economía solidaria. Para resumir aún más el FODA y llegar a los factores más cruciales para trabajar en la estrategia se ha ordenado los temas de la FODA bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI):

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Ciente (Beneficiario y donante)	Cooperación cercana a los grupos, llevando a resultados que se puede mostrar y un reconocimiento de ADAM localmente en el ámbito de cooperación	No se tiene una evaluación del impacto de la lógica de intervención del mismo ADAM. El ámbito de acción de ADAM queda mucho en las manos de la cooperación y por esto llega a tener un ámbito muy amplio y a veces muy a corto plazo	Gobierno local más abierto para colaborar Demanda de proyectos y la tendencia de mercados solidarios. Food lab, redes solidarios de comercialización	Salida o cambio de enfoque de las agencia de cooperación. Grupos encuentran alternativas en apoyo a la comercialización Cambio climático: clima más extremo dificulta el trabajo en el campo, cambia de enfoques.
Financiero	Estabilidad a corto plazo por un buen manejo y control administrativo	Falta de visión económica para la organización (no se actúa en base de una análisis financiero, se quede	Cambio climático: más apoyo político para prácticas que conserve el medio ambiente	Entorno político y económico cambia condiciones del

		dependiente de la cooperación, y no se mira cómo se puede optimizar recursos)		trabajo en las comunidades
Procesos internos	Se tiene un sistema con procesos y recursos que funciona (se logra ejecutar proyectos)	Falta de estrategias u objetivos más a largo plazo en diferentes áreas para guiar el trabajo a nivel operativo. Planificación, comunicación, y evaluación en vías oficiales y sistematizado según organigrama es débil y deja a gente técnica con poco poder para actuar		
Aprendizaje y Crecimiento	Visión y apertura para lograr el cambio desde la dirección. Equipo con talento y gran compromiso con la causa de la organización. Ambiente agradable, valorado por todos.	Potencial de cada persona no usada y desarrollada. Limitadas capacidades en temas puntuales. Al mismo tiempo las prestaciones son bajas (peligro que gente buena se va). Falta de claridad sobre aportaciones y remuneraciones deja gente desmotivada.	Capacitaciones en redes y con alianzas estratégicas. Consultorías para llegar a nuevo aprendizaje y grupos	

Principios y Valores institucionales

En la metodología se comparó la construcción de una estrategia con la construcción de una casa en que los principios y valores funcionaban como el pegamento que asegure la solidez de la casa. Los valores y principios de una organización, escritos o no escritos, son las creencias, ideas y la fe que empuja el trabajo de la organización y que ayuda en mantener dirección y dinámica. Como parte del proceso de la construcción de la estrategia en ADAM, se ha revisado los principios institucionales ya establecidos (desde 2006), y ha se investigado y reflexionado un poco con el equipo de ADAM sobre sus valores como institución.

En la tabla aquí se presenta los diferentes valores con que se identifica ADAM. La primera columna son los principios institucionales, en la segunda se tiene el resultado de un taller, en que se pidió a cada persona escribir tres palabras en tarjetas que sentían representaba más los valores de ADAM como organización. Después se ordenó las palabras en la pizarra con todos. En la tercera columna

están los valores que el personal respondió cuando preguntado en las entrevistas individuales. Y al final se ha puesto los valores establecidos de “economía solidaria”, que es un tema bajo el cual ADAM quiere identificarse, y que se ha tratado en los talleres paralelos a los de planificación estratégica institucional.

Principios	Valores expresados en taller	Valores expresados en entrevistas	Valores Economía Solidaria
<p>Resultados económicos: ADAM debe tener un rendimiento financiero apropiado. “Apoyamos una economía de mercado como el medio más efectivo para lograr los mejores rendimientos para nuestros beneficiarios, socios, empleados (...)”</p>	<p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo/colaboración/cumplimiento/trabajo en equipo/ayuda mutua/cooperación • Igualdad/perseverancia, confianza/voluntad • Humanista/humano/respeto (honestidad, confianza)/amistad/convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad (II) • Apoyo mutua • No es lucrativo (hablado en una reunión al principio del año) • Honestidad • Lo valoramos todo lo que tenemos/cuidar las cosas valorarse uno mismo y a las personas/enfoque en RR.HH. • Proyección a los grupos – tratando de generar desarrollo en las personas/ayuda, colaboración • Responsabilidad • Respeto (II) • Amistad • Compromiso social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción orgánica • Conservar el Medio Ambiente • Producir solamente lo necesario • Ayuda mutua Respeto Mutuo • Participar • Compartir, Recuperación organizativa • Cooperación
<p>Comportamiento Organizacional: Hay que obedecer leyes pero esto no es suficiente - siempre operamos en un marco ético</p>			
<p>Equidad de género: eje transversal en todo el trabajo de la organización</p>			
<p>Nuestros beneficiarios: “trabajamos para comprender y anticipar las necesidades de nuestros beneficiarias (...)”</p>	<p>Hacia afuera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad/ Buen Servicio • Compromiso social y Responsabilidad • Honestidad • Compromiso social/Responsabilidad/respeto • Igualdad y equidad • Solidaridad 		<p>Principios de Economía Solidaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación Libre • Decisiones entre todos • Estudio de Discusión • Cooperación entre todos • Integración al Pueblo • Trabajo en armonía con la naturaleza • Respeto a la Cultura • Los excedentes son de todos • Beneficios y Servicios
<p>Nuestros colaboradores: (empleados) trabajo seguro, saludable y recompensado. Respeto a derechos humanos, trato justo, ninguna discriminación etc.</p>			
<p>Nuestros vecinos comunidades y sociedad: “comprometido con asumir su responsabilidad en el mejoramiento de la calidad de vida en las sociedades donde realiza operaciones (...)” con fundamento en el respeto mutuo</p>	<p>Prácticas en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena administración • Económico • Agencia de cooperación • Cuenta con grupos 		
<p>Comunicaciones: diálogo constante con todos los actores. Se informa de manera completa, razonable, precisa, oportuna y comprensible</p>			
<p>Conducta individual: ADAM espera los niveles más altos de conducta de todos sus colaboradores - inaceptable sobornos, confidencialidad etc.</p>			

Salud, seguridad y ambiente: responsabilidad ambiental y comprometido a la sostenibilidad			
Socios comerciales, representantes y terceras partes: siempre queremos ser conocidos como personas justas con quienes se pueden realizar acciones conjuntas			

Para que la organización pueda lograr su misión y visión tiene que tener valores que apoyan y van mano a mano con el propósito fundamental de la organización, tanto a lo interno como a lo externo. Si los valores practicados contradicen los escritos y la misión de la organización, difícilmente se logre el trabajo que se quiere. Como son, los valores y principios de ADAM, van bien con lo establecido en su misión y visión. Sin embargo, como no se ha compartido o reflexionado mucho sobre la misión y visión, también hace falta más reflexión colectiva en lo diario sobre estos valores y principios como ya antes se mencionado. El personal siente que existen ciertos valores en el ambiente organizativo, hay que garantizar que la gente afuera de ADAM como los beneficiarios y las agencias de cooperación, también pueden sentir y creer en estos valores y principios como algo que realmente practica ADAM. El desafío es, muy en relación con los desafíos mencionados bajo liderazgo institucional, llegar a usar, platicar y así realmente implementar los valores y principios para que ayuden a clarificar para todos, adentro como afuera de la organización, que es ADAM.

El desafío más grande en este sentido parece ser, por lo visto en los talleres de economía solidaria, realmente adoptar e integrar los valores y principios de la economía solidaria para que sea algo propio y creíble de ADAM. Durante la revisión de los principios con todo el equipo, se tenía una discusión, que realmente es muy fundamental para la organización, sobre el sentido de “economía de mercado” en su trabajo, y si esto pudiera ir mano en mano con las propuestas de una economía y sociedad alternativa bajo la economía solidaria. Se llegó al siguiente compromiso de cambio para el principio 1: “Apoyamos una economía de mercado, **así como la búsqueda de mercados alternativos**, como el medio más efectivo para lograr los mejores rendimientos para nuestros beneficiarios, socios, empleados (...)”.

La discusión, que en realidad pudiera haber sido mucho más profundo, mostró la necesidad en ADAM de tomarse tiempo para realmente hablar y ponerse de acuerdo sobre que se hace y apoya, y sobre qué quiere decir cada palabra que se pone. ¿Solidaridad por ejemplo, es una palabra que la mayoría de las personas pueden apoyar como algo que debe haber, pero que quiere realmente decir en la práctica? No es hasta que se ponen a discutir el concepto, que se da cuenta de que cada persona tiene diferente percepción y por eso diferente aplicación. Hasta que se hace esto, difícilmente los principios y valores puedan llegar a mostrar el camino para ADAM y asegurar “la solidez de la casa”.

Fotos de los talleres:



PARTE II – Construcción de la Estrategia

Visión y Misión de ADAM Revisado

Un paso esencial en formular una estrategia para ADAM ha sido la revisión de su misión y visión, la manera en que estos han funcionado, como la base para definir las metas que quiere lograr la organización. La misión y la visión de una organización deben servir a la organización en clarificar su propósito de existir y con esto definir meta(s) común(es) para todos, dando dirección al trabajo, ayudando el proceso de tomar decisiones y establecer prioridades, y promover la organización hacia afuera. La visión y misión de ADAM desde la fundación de la organización en 1998:

Misión: “Apoyar y promover el auto desarrollo de los empresarios de las micro y pequeñas empresas, agrícolas y no agrícolas por medio de actividades de capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica y demás servicios empresariales”

Visión: “Ser una organización eficiente y calificada para desarrollar servicios empresariales que fundamentalmente asegure el auto desarrollo económico, social y empresarial de la población meta.”

En el perfil institucional de 2009 se formulo el propósito de ADAM como: *“Contribuir al desarrollo sostenible del área rural por medio de diversos programas encaminados a la atención de grupos pequeños y pequeñas productores en temas productivos, de acceso a mercados locales, regionales e internacionales y de fortalecimiento a sus procesos organizativos”*

Para revisar la vigencia de estas líneas con el trabajo actual de la organización y la perspectiva sobre el trabajo del personal, se pidió al equipo en un taller definir el propósito o fin fundamental de la organización en una sola frase. Al lado tenían que definir *el medio* con que se realice o logre este propósito. En parejas de dos formularon las siguientes respuestas:

Fin	Medio
Mejorar el desarrollo de las comunidades rurales	Fortalecimiento Organizativo (+ financiamiento, capacitaciones, asistencia técnica, organización)
Crear capacidades en agricultores Apoyar a más organizaciones	Por medio de talleres de capacitaciones varias Contactos con otras entidades

Apoyar el desarrollo de organizaciones de pequeños agricultores	Impulsar procesos de capacitación que permitan el aprovechamiento de las capacidades de los beneficiarios
Reducir la pobreza en las familias productores del área rural del occidente	La organización, capacitación, asistencia técnica y comercialización de productos
Generar un desarrollo integral en organizaciones campesinos	Acompañamiento, capacitación, asistencia técnica a los diversos procesos de desarrollo comunitario
Promover la generación de desarrollo rural autogestionario que contribuya a la reducción de la pobreza	Una organización comunitaria fortalecida con capacidades y habilidades sostenibles

Se hizo una cuenta de las palabras que usaba la gente con el siguiente resultado. Las palabras en rojo son elementos de la misión y visión al inicio y que no salió en las respuestas del equipo:

Desarrollo: 4/6 Agricultor/campesino: 3/6 Rural: 3/6 Reducir pobreza: 2/6 Comunidades: 1/6 Autogestionario: 1/6 Integral: 1/6 Capacidades: 1/6 Occidente: 1/6 Empresa/empresario: 0/6	Capacitación(es): 5/6 Asistencia técnica: 3/6 Fortalecimiento Org/org fortalecida: 2/6 Organización: 2/6 Capacidades: 2/6 Comercialización: 1/6 Financiamiento: 1/6 Servicios empresariales: 0/6 Transferencia tecnológica: 0/6
--	---

En el siguiente taller se presentó los resultados al grupo para discutirlos entre todos y en conjunto revisarlos al lado de la misión que ya existía. En la discusión se llegó a la conclusión que el concepto de micro-empresas y empresarios ya no correspondía con la identidad que tiene ADAM, y que su trabajo actual es más amplio. Se llegó al concepto “*desarrollo económico local*” como algo que pudiera incluir todos los diferentes elementos de que quiere lograr ADAM con su trabajo. El desarrollo económico local es más que el desarrollo de las entidades económicas que existen en cierta comunidad. Involucra el desarrollo de los sistemas en que funcionan estas entidades especialmente a nivel local, por esto abarcando también, actividades como la incidencia política.

Para complementar y verificar las respuestas del ejercicio y la discusión y para sacar insumos para revisar la visión, se pidió también a cada integrante del equipo de ADAM llenar una hoja con las siguientes preguntas:

En el año 2020 Usted es parte de un grupo que ha desarrollado y formado ADAM a una organización con mucho éxito.

- *Por favor describa como es la organización (no las herramientas que ha usado para llegar a su éxito o estado ideal pero más, como es la organización internamente y hacia afuera)*
- *Que impactos positivos ha tenido el ADAM ideal en las comunidades donde trabaja (impactos concretos y realistas en diferentes áreas)?*

Abajo se puede ver en forma resumida las palabras claves de las respuestas, ordenado según temas (columna izquierda). En conjunto con el personal se revisó las palabras y frases y se formuló una

frase que podía abarcar todo por tema (columna derecha). La primera parte corresponde a la primera pregunta y nos cuenta como el personal le gustaría ver a ADAM como organización en el futuro. La segunda parte nos dice que impactos ideales ADAM ha tenido en las comunidades con su trabajo:

ADAM como organización:	
Tiene espacio para desarrollo humano y profesional Espacio de aprendizaje Personal Capacitado II Abierta al fortalecimiento de su personal	Abierta al fortalecimiento y superación de su personal para que exista actitud propositiva
Ambiente interno bueno/agradable II Estabilidad para sus trabajadores Salario bueno Empleados motivados Condiciones buenos para hacer el trabajo de cada quien	Ambiente interno propicio y estable, incl. buenas prestaciones
Fin común/objetivos definidos/claros III Visionario Iniciativa Propositivo Energía, ideas	Trabajando por un fin común con objetivos definidos
Con compromiso social Ética y respeto en sus relaciones con la sociedad Responde al contexto del país <i>Las comunidades se identifican con ADAM</i> Proyecta desarrollo al interno y externo Propone un alternativa de desarrollo comunitario	Operando con valores y principios éticos y morales, respondiendo al contexto que existe
Auto-sostenible II Sólida II Estable económicamente Autofinanciamiento de iniciativas de desarrollo a nivel urbano y rural Proyectos sostenibles	Sostenible económicamente
Servicio de alta calidad Alcanza resultados/Alcanza metas Exitosa Eficiente Certificada y acreditada de normas de calidad Moderna Responsable Planificación eficiente Fluidez de Información	Ser eficientes y eficaces
Especializado II Expertos Equipo multidisciplinario de profesionales	Equipo profesional multidisciplinario
Más personal Mas organizaciones II Mas cobertura geográfica II Con crecimiento	Crecimiento (para poder poner mejores prestaciones, dar estabilidad, ayudar a más grupos)
Capacidad de gestión II Bien vista por otras organizaciones	Imagen para el posicionamiento institucional

Significativo posicionamiento en el ambiente de instituciones que intermedian en procesos de desarrollo Confiable	
Impactos Ideales	Palabra clave
Mejoramiento de los ingresos económicos/situación económica de las familias (con un 10%) III Mayores utilidades en las comunidades Ganancias para beneficio de cada integrante de los grupos Implementados nuevos procedimientos para generar mejores utilidades	Mejoramiento en la economía familiar/comunal Desarrollo económico
Organizaciones capacitadas II Buen nivel de capacitación Los productores-as manejan herramientas básicas en producción por las capacitaciones Producción tecnificado Consolidación de estructuras productivas	Grupos capacitados/con conocimiento técnico en la producción Practicando Buenas Prácticas Agrícolas
Mejoramiento en las prácticas agrícolas Producción y manejo de agricultura	
Creando redes/relaciones comerciales III Productoras-es tienen acceso a un mercado seguro Existen condiciones para el desarrollo de negocios rurales	Acceso a mercados seguros/justos
Consolidación de la organización de los grupos IIII Grupos tienen figura legal	Grupos con fuerte organización - auto-sostenibles y propositivos
Grupos apoderados Grupos capaces de auto-desarrollo II Las organizaciones son auto-sostenibles Grupos generan actividades en el ámbito social, económico y político con resultados positivos	
Equidad de género II Empoderamiento de las mujeres Hay acciones para promover la equidad de género Aumento en la participación de las mujeres Practiquen valores que les permiten vivir con igualdad y equidad	Hay más equidad de género
Redes gremiales con intereses comunes organizados a nivel nacional, regional e internacional Existen espacios que promueven la participación de sectores excluidos, promoviendo sus derechos Existen espacios de intercambio económico y social justos y solidarios	Se han creado espacios y redes para promover intereses comunes, incl. de intercambio comercial
Producción y manejo de agricultura <i>orgánica</i> Vivencia en comunión con el medio ambiente	Existen iniciativas de protección del medio ambiente
Reducción de la pobreza Ambientes más justos y solidarios de interrelación y convivencia	Mundo menos pobre, pero más justo y solidario

Las respuestas a este ejercicio sirvieron para confirmar lo ya definido en la discusión sobre la misión, pero también para una discusión sobre la visión y para definir objetivos estratégicos como se va a ver más adelante. Resumiendo todo se elaboró propuestas para visión y misión que se

discutió con el director y que después han sido aprobados y ajustados con todo el equipo, como también la Junta Directiva. El resultado es lo siguiente:

Misión: *“Apoyar y promover el desarrollo económico local a través de la canalización y transferencia de recursos financieros, humanos y tecnológicos a pequeños/as productores y productoras y el impulso de una economía solidaria.”*

Visión: *“Ser una organización eficiente y calificada para lograr el desarrollo económico local que pueda llevar a un mundo más justo y solidario.”*

Objetivos institucionales

Con el ejercicio de visualizar que elementos son importantes para ADAM alcanzar en el futuro y la discusión de estos elementos, se ha podido formular un objetivo general de desarrollo institucional que además sirve como soporte para el desarrollo de la estrategia. La visión para el desarrollo como institución se resume en las siguientes líneas que contienen todas las aspiraciones que se había juntado con el ejercicio y discusión de “ADAM Ideal”:

“ADAM ha crecido en tamaño y cobertura, y ha llegado a la sostenibilidad económicamente. Es eficiente, eficaz y con una actitud propositiva como resultado de un equipo profesional multidisciplinario motivado y equitativo. Existe un ambiente interno propicio y estable. Todos trabajan por un fin común con objetivos definidos con base en la confianza y cooperación con los grupos de productores. Se trabaja a base de valores y principios éticos y morales, y hacia afuera ADAM es promovido y reconocido por todo lo anterior”

Para usar estas líneas en el trabajo con la estrategia, se han tomado los elementos o temas más importantes del objetivo:

- Trabajo basado en la confianza y cooperación con los grupos de productores
- Sostenibilidad económica institucional
- Procesos eficientes y eficaces
- Equipo profesional multidisciplinario motivado y equitativo
- ADAM es reconocido por agentes claves en su entorno

Estos temas u objetivos son como al equipo le gustaría ver ADAM en el futuro, y como piensa que pueden llegar a tener resultados en el área de desarrollo económico local. En la construcción de la estrategia, se tiene que validar los temas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontrados con el análisis interno y del entorno institucional para convertirlos así en temas realmente estratégicos. En las siguientes partes del informe se trata de hacer esta combinación para encontrar los temas y líneas estratégicas más prometedoras.

Definición de líneas estratégicas institucionales

Para definir líneas estratégicas de una combinación de la visión/aspiraciones de ADAM y los elementos encontrados en la FODA de la organización, se han usado las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI). Los objetivos mencionados arriba, con su conexión a los objetivos más generales expresados en la misión y visión, se pusieron bajo las cuatro perspectivas del CMI como se puede observar en la figura siguiente:



En un taller se preguntó al equipo de ADAM, cuales serían los *factores críticos de éxito* para lograr cada uno de los objetivos. Los factores críticos de éxito se llaman a los elementos que son necesarios para que una organización pueda lograr su visión y misión. Son factores o actividades requeridos para asegurar el éxito de la organización. Por ejemplo, se preguntó, para lograr tener procesos eficientes y eficaces, que se tiene que hacer en ADAM. La idea era llevar los objetivos a un nivel más práctico, buscando alternativas de acción para lograr lo que se proponía. Por esto se pidió al equipo con cada factor crítico de éxito preguntarse "cómo". Con esto se desarrolló un "modelo lógico" de acciones empezando con los objetivos más generales hasta los niveles más concretos.

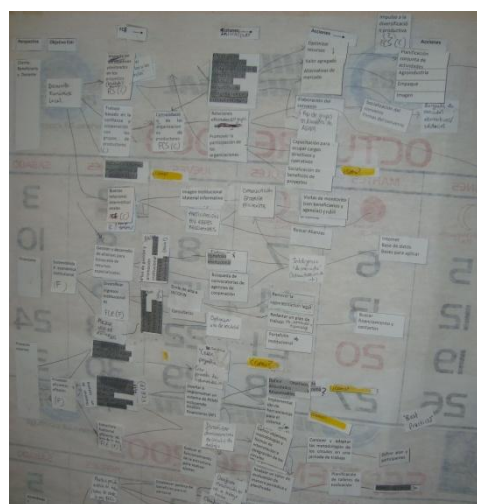


Foto de modelo lógico en elaboración combinando aspectos de visión como de FODA bajo perspectivas CMI

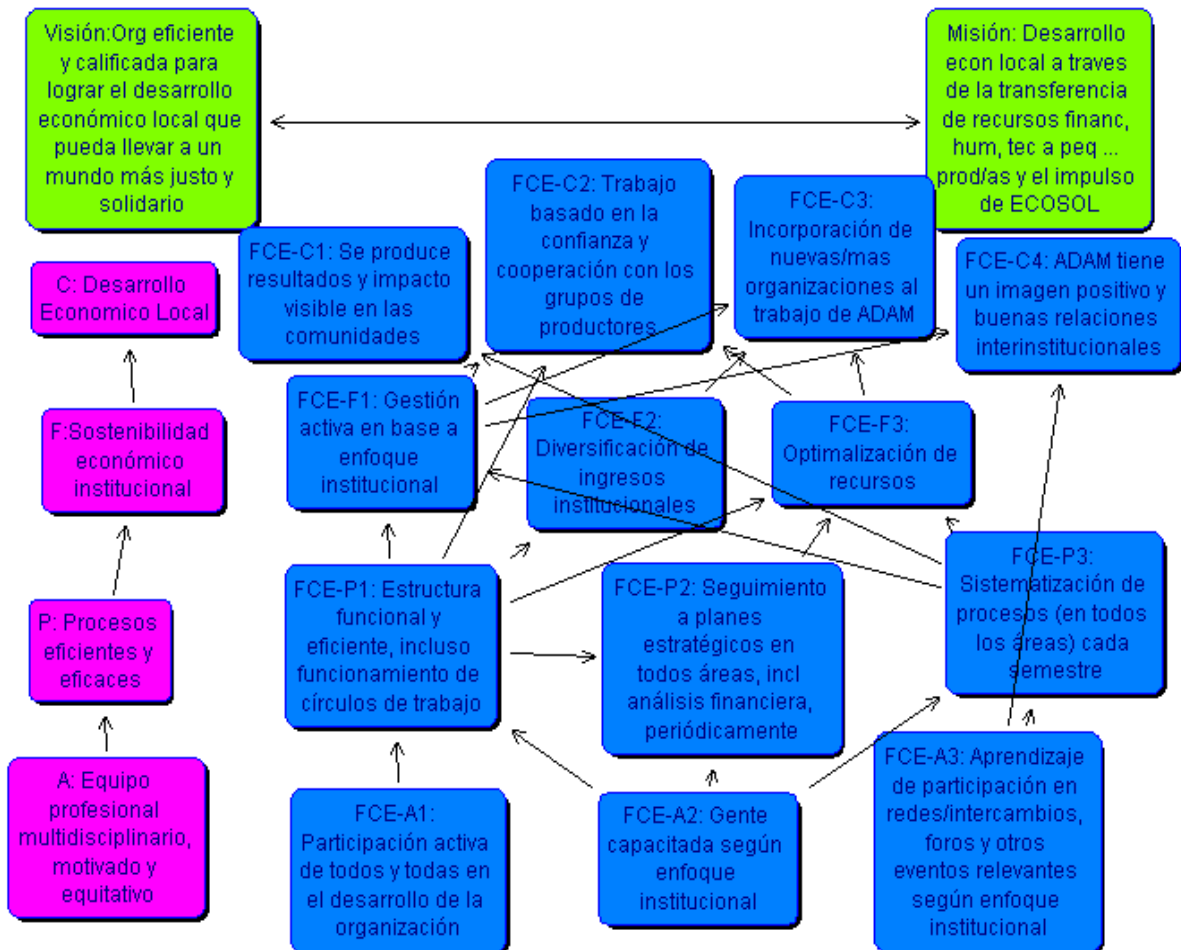
Al mismo tiempo, se tenía del FODA algunas sugerencias de acciones como respuesta a las debilidades, fortalezas,

oportunidades y amenazas. Con el círculo de dirección se puso a ordenar estas acciones bajo las perspectivas del CMI, para su comparación con los factores críticos éxito que habían surgido de los objetivos. Además había acciones relevantes que se habían obtenido de los talleres de economía solidaria como respuesta a algunas debilidades en el tema, que también necesita ser integradas en la estrategia. Con todos estos elementos se hizo un modelo lógico más avanzado, viendo que elementos de un lado, el lado de los objetivos, se pudiera comparar con el lado de la matriz FODA y los elementos de los talleres de economía solidaria, que elementos faltaban en los objetivos grandes para enfrentar los desafíos actuales en la organización etc.

El modelo lógico sirvió para asegurar que se integraba todos los elementos encontrados en el análisis con todas las aspiraciones del equipo, y para visualizar más que elementos y acciones son necesarios para lograr implementar la estrategia. Con esto también ofreció insumos importantes para seleccionar indicadores claves. Además sirvió para verificar el mapa estratégico que se va a presentar en lo que sigue antes de explicar las estrategias funcionales en cada perspectiva.

Mapa estratégico

El mapa estratégico es una ilustración de la estrategia en su forma más general. El mapa muestra como la organización planifica lograr su visión y mejorar el desempeño de su misión conectando acciones (factores críticos de éxito (FCE)) en diferentes áreas (las perspectivas del CMI). Al mismo tiempo, el mapa tiene un papel importante en el proceso de la construcción de la estrategia y como sirve para verificar la conexión entre las estrategias bajo las diferentes perspectivas. Para asegurar la lógica cada FCE tiene que tener una causa y un efecto a otro FCE (Christensen 2009: 50). Durante el proceso en ADAM, se ha visto diferentes versiones del mapa conforme al desarrollo de la estrategia. Abajo se puede ver el mapa final que ha sido elaborado con los insumos del modelo lógico, y en que se basan las estrategias funcionales que se presentan después. En verde se tiene la visión y la misión que sirve como guía general de todo lo demás. En rosado están los objetivos estratégicos, uno por cada perspectiva, y en azul están los FCE que son los elementos más generales de acción para lograr los objetivos y la misión y la visión. Las flechas muestran las conexiones entre los diferentes FCE's, así asegurando que todo lleva hacia arriba para lograr el objetivo estratégico principal, el desarrollo económico local. Se nota que comparado con los objetivos presentados antes bajo las perspectivas del CMI ha habido un cambio en el objetivo desde la perspectiva de "cliente". Esto ha pasado con la verificación de los objetivos con el modelo lógico, donde se ha llegado a la conclusión que lo que realmente crea valor para los diferentes tipos de cliente, y que tiene la conexión más directa con la misión, es la habilidad de ADAM de crear desarrollo económico local. Por esto el desarrollo económico local ha llegado a ser el objetivo estratégico bajo la perspectiva de "cliente", y los elementos antes mencionados bajo cliente como objetivos institucionales se ha integrado en la estrategia. Después del mapa se va a presentar las estrategias funcionales bajo cada perspectiva.



Perspectiva Cliente (beneficiarios/donante)

La perspectiva de cliente se centra en que debe hacer la organización para crear mayor valor para sus clientes. El propósito fundamental de ADAM según su misión y visión es crear *desarrollo económico local*. Creando desarrollo económico local entonces sería el valor esencial o el producto que ADAM propone a sus clientes, serían los beneficiarios en el campo o las agencias de cooperación que paga a ADAM por sus “servicios” y trabajo en las comunidades. En el análisis interno se observó, que ADAM, si bien dispone de una estrategia definida y aplicada de cómo lograr el desarrollo económico local, está aún debe ser revisada y actualizada de manera permanente, desde una perspectiva de mejora continua. ADAM necesita crear resultados más visibles en el tema de desarrollo económico local para asegurar apoyo a su trabajo en el futuro.

El trabajo con la matriz FODA y el análisis interno también reveló que no existe claridad sobre quien realmente es el cliente más importante de ADAM. Como es, parece que ADAM a veces está dividiendo su atención entre la cooperación y los grupos de productores en vez de ser el factor que combine las demandas de los dos lados. Al mismo tiempo se ha encontrado que una de las mayores fuerzas de ADAM, y un elemento con que ADAM se auto-define, es la cercanía que tiene a los grupos con que trabaja. ADAM se vea como “el padre de la familia” en relación a estos grupos, es

decir en una relación de largo plazo con relaciones estrechas. Teece (2000) habla de las *posiciones* de una organización frente al mercado, y se enfoca mucho en los activos que tenga la organización. Los activos se entienden como las posiciones y competencias claves, y en especial las que son difíciles de copiar o imitar, que la organización tiene que fortalecer para mantener o mejorar su posición en el “mercado”. Para ADAM sería su conocimiento y relaciones con los grupos en las comunidades. Esta misma relación es probablemente lo que da valor a ADAM desde la perspectiva de las agencias de cooperación que necesitan una organización acompañante que pueda canalizar sus recursos a los grupos, llevando a ciertos resultados (se tendría que confirmar esto a través de entrevistas con las agencias de cooperación). La misma relación también es requerida y apreciada por los grupos de beneficiarios, y de hecho es necesario para crear resultados. Pero como las agencias de cooperación siempre tienen más demandas, o por lo menos más requisitos que requieren atención puntual para asegurar que lleguen los fondos, ADAM desvía su atención de los grupos y no apoya esta competencia esencial para su propia sobrevivencia – tanto desde la perspectiva de los beneficiarios como las agencias. El desafío para ADAM es llegar a basar el trabajo realmente en las necesidades de y la cooperación con los grupos, y traducir este conocimiento a algo que cabe en las terminologías de las agencias, así construyendo el puente que crea valor para todos.

Por esto, para que ADAM logre su misión de crear desarrollo económico local, existen varios factores críticos de éxito. Primero tiene que asegurar que la base de su trabajo, debe fundamentarse en la confianza y cooperación con los grupos de productores. Tiene que crear resultados e impacto notable de su trabajo en las comunidades – tanto para asegurar la motivación y participación activa de los grupos con que trabaja, como para asegurar el apoyo de la cooperación. Por lo mismo tiene que asegurar que sea reconocido por su trabajo por agentes claves en su entorno, activamente promoviéndose como organización. Y para crear resultados en el tema de desarrollo económico local a un nivel más notable tiene que trabajar a largo plazo para incorporar a nuevas/más organizaciones al trabajo de ADAM.

Las iniciativas concretas a que se ha llegado para lograr estos factores críticos de éxito, es primero actualizar una estrategia de intervención en Desarrollo Económico Local. Trabajar en fortalecer las relaciones oficiales con los grupos de base y promover la participación de las organizaciones en el trabajo de ADAM. También se debería considerar como se puede involucrar los grupos, o por lo menos consensuar elementos con ellos, para la estrategia de intervención, para asegurar la conexión con la base en la formulación de tal estrategia. Con la estrategia se tiene que pensar en cómo se va a ir documentando los resultados del trabajo, y con esto como la misma estrategia dará insumos para una gestión más enfocada y agresiva. La promoción activa de una imagen institucional, como el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, por ejemplo a través de intercambios y participación en redes relevantes según el enfoque de intervención, serían otros elementos esenciales. En las perspectivas que se citan a continuación, se repiten algunos de estos elementos y se llega a más a detalle de cómo se les pudiera desarrollar.

Perspectiva Financiera

En la organización sin fines de lucro, la perspectiva financiera normalmente cuenta si se puede llegar a la meta de la organización de una manera eficiente con un mínimo de gastos. El objetivo

general que se ha formulado en ADAM es que se quiere llegar a la sostenibilidad económica institucional. Pero como salió en el análisis interno, no está definido que quiere decir la sostenibilidad en el caso de ADAM. Vimos que la dependencia de los fondos de la cooperación es muy alta (con los fondos proponiendo 90% de los ingresos de la organización). Un objetivo debería ser identificar como se puede disminuir la dependencia a los fondos de la cooperación, o por lo menos asegurar más los ingresos de la gestión.

Por esto se ha sacado los siguientes elementos como factores críticos de éxito en relación a lograr a sostenibilidad económica institucional. Uno, se tiene que mejorar la gestión, basarla en el enfoque institucional y las necesidades en las comunidades. Quiere decir que se necesita definir que son las necesidades de gestión, en que temas se va a buscar fondos, por ejemplo para lograr trabajar desde una perspectiva de economía solidaria, y cuanto se necesita para lograr sus metas en las comunidades por cierto año. La idea es que sea ADAM quien define las necesidades en conjunto con las comunidades en que trabaja, y hace el trabajo de formularlo en algo que sea atractivo para la cooperación.

Otro factor crítico es la diversificación de los ingresos institucionales, para disminuir la dependencia a la cooperación. Además de lograr tener más diferentes fuentes de cooperación para disminuir la dependencia a una o dos agencias, un elemento muy importante es la comercialización de productos. Con esto viene el desarrollo de INCOFIN como un alternativo de comercialización para los grupos, y como una fuente de ingresos para ADAM. Se tiene que asegurar, como ya se ha mencionado en el análisis interno, que INCOFIN se desarrolle con base en las capacidades y necesidades reales de los grupos, para que no llegue a contradecir los principios de la misión de ADAM sobre desarrollo económico local y el empuje de una economía solidaria. Al mismo tiempo se tiene que seguir buscando las consultorías como una fuente alternativa de ingresos para la institución. Esto está relacionado con el trabajo de una buena y activa gestión, que siempre promueve las relaciones institucionales y una imagen positiva de ADAM.

El tercer factor crítico para lograr la sostenibilidad económica, es la optimización del uso de los recursos. Como ahora se hacen limitados análisis del uso de recursos en la organización. Por esto se tiene que empezar definiendo el formato de tal análisis, por ejemplo en conjunto con un sistema de análisis financiero más amplio y avanzado. Lo importante sería definir donde se quiere ahorrar o mejorar la estructura de gastos, y comunicar esto a nivel interno continuamente. El análisis financiero en general, se debería hacer para entender mejor el funcionamiento de la organización y donde pudiera haber problemas para corregir en el plan estratégico. A esto vamos a volver en la perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva Procesos Internos

Desde la perspectiva de procesos internos se mira la eficiencia con que una organización logra coordinar e integrar sus actividades internamente tanto como hacia afuera. El objetivo general desde esta perspectiva para ADAM es tener *procesos eficientes y eficaces*. Quiere decir que aspire tener la capacidad para aplicar las mejores medidas para lograr cierto fin, y por esto tener la capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado. En el análisis interno salió que es en esta perspectiva, en donde los empleados de ADAM sienten que tienen las mayores debilidades. Los procesos internos son estrechamente conectados a las otras perspectivas, y por

esto, si no funcionan, difícilmente se va a poder crear valor para el “cliente” o lograr la sostenibilidad económica institucional.

Con el equipo de ADAM se ha llegado a la conclusión que un factor crítico de éxito en tener procesos eficientes es tener una estructura funcional y eficiente. Aunque la mayoría del equipo piensa que la estructura actual funciona mejor que antes, se necesita evaluar su funcionamiento entre todos y clarificar las relaciones y responsabilidades entre las diferentes áreas, de una manera constante y de igual manera, desde una perspectiva de mejora continua. Esto incluye que se visualice en el modelo organizativo las líneas y espacios de comunicación interna. Al mismo tiempo se pudiera aprovechar para socializar y discutir el “manual de puestos” que ya está en elaboración para crear más claridad sobre lo que espera de cada empleado, y como base para la planificación anual de cada uno.

El segundo factor crítico es *dar seguimiento a planes estratégicos y operativos en todas las áreas, incluso el análisis financiero*. Una debilidad interna encontrada es que existe una brecha entre la dirección y lo operativo, y que la comunicación interna es muy débil o “no-oficial”. No se comparten los planes y herramientas esenciales, y se deben fortalecer los mecanismos que dan espacio para las voces de los empleados “con las manos en la tierra”. Por esto se tiene que considerar como se puede hacer más fluyentes los intercambios entre dirección, administración y operaciones como son fuente de problemas y frustración para todas las partes. Se tiene que mejorar la comunicación interna, haciéndola más oficial y abierta. Acciones concretas para lograr esto incluye el mejoramiento y ojalá, la automatización del actual sistema de planificación, evaluación, monitoreo, sistematización y aprendizaje (PEMSA), que define como se va a medir y evaluar los resultados según lo definido en la estrategia de intervención, pero también en otras áreas como el análisis financiero, y esta misma estrategia institucional. Lo importante es que se llega a usar el sistema continuamente para mejorar la reflexión colectiva y la comunicación interna. Por esto se tiene que asegurar que se realicen las reuniones internas planificadas, que son los espacios asignados para intercambio entre los diferentes niveles. En las reuniones un sistema común de referencia va a ayudar en mantener el enfoque y facilitar la toma de decisiones con mayor participación. Por esto con el sistema PEMSA y el uso de los espacios de reunión se tiene que promover la participación de todos y una comunicación oficial y abierta para evitar que la gente se entere de asuntos institucionales a través de la “información fugitiva” o informal.

Un tercer factor crítico de éxito que está muy cercano al segundo, es la *sistematización de procesos y resultados*. Teece (2000) encuentra que como elementos importantes para crear procesos internos fuertes, está la “rutinización”, lo que quiere decir que la manera en que la organización ejecuta sus tareas es una habilidad integrada en la institución que en si mismo puede darle una ventaja, como sería por ejemplo la rutina de trabajo con los grupos para ADAM. Pero además una organización necesita saber aprender vía un proceso de repetir y experimentar, lo que requiere códigos comunes de comunicación. Con el sistema PEMSA esto es básicamente lo que se quiere lograr. Que se establezcan rutinas eficientes, y que haya códigos compartidos para reflexionar y mejorar los procesos constantemente. Sin embargo, la organización también tiene que tener la capacidad de transformarse y configurarse según las necesidades que se muestran en su entorno. Necesita entender sus propios procesos muy al fondo para poder replicarlos en otro ambiente, y para poder modificarlos según la necesidad. La sistematización se hace para lograr entender los

procesos que han llevado a cierto resultado en cierto caso. En concreto en ADAM, en conjunto con el sistema PEMSA se tendría que crear un formato para ir sistematizando las experiencias de la organización a un nivel permitido con los recursos humanos disponibles. Se pudiera construir un pequeño centro de documentación que serviría tanto para ADAM en involucrar a nueva gente, en evaluar sus procesos, pero también llevaría insumos para la gestión como ayudaría en clarificar las capacidades claves de la organización. A largo plazo se pudiera producir documentos más elaborados para compartir con otras organizaciones, así promoviendo el trabajo de ADAM y ayudando a otros en mejorar su trabajo también.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se observan los elementos en la organización que básicamente hacen que el trabajo funcione. Son la calidad de los recursos humanos, los sistemas que dirige la información que existe entre el personal, la cultura organizacional y el liderazgo en la organización. Son en otras palabras, los elementos que van a sostener el funcionamiento de los procesos internos, que lleva a la producción de cierto valor para los clientes. El objetivo general de ADAM en esta perspectiva es tener un equipo profesional, multidisciplinario, motivado y equitativo.

Un factor crítico para lograr esto es la participación activa de todos y todas en la construcción de la organización. En los procesos internos ya se ha discutido que se necesita crear más interacción entre los diferentes niveles de la organización, o sea proponer los espacios que aseguren que el conocimiento desde el nivel operativo pueda llegar al nivel directivo, de administración y gestión. Pero además de esto se ha propuesto que se relacionen los salarios de cada empleado con las metas en su área. Por dos razones; uno para lograr más productividad dando al personal la oportunidad de ganar más trabajando más, pero también para afrontar el problema de que el personal se desmotiva por sentir que existan una injusticia en el nivel de salarios y otros beneficios comparado con lo que cada uno hace. Basando la remuneración en resultados oficiales y objetivos también puede llevar a un sentido de mayor equidad de género internamente. El primer paso sería trabajar el manual de puestos más a detalle para definir que pueden ser indicadores en cada caso, y de allí definir una política y sistema de beneficios para el personal. Este sistema de remuneración tenía que reflexionar las prioridades previstas en la estrategia de intervención, pero también los indicadores de esta misma estrategia institucional.

Es importante recordar que no son solamente los incentivos monetarios que crean resultados y motivación. Hay muchos estudios que han mostrado la importancia de incentivos no-monetarios en lograr un impacto positivo en el comportamiento de la gente a largo plazo (Rohm: Implementing BSC: 7). Por esto, un elemento importante relacionado con la participación, es la promoción de una cultura interna de cooperación entre todos y de igualdad entre géneros y diferentes culturas, además de la promoción de principios y valores institucionales que ayudan a fijar una meta común y motivador para todos. El ambiente agradable salió como un factor de motivación muy importante para el personal de ADAM. En este aspecto se necesita un fuerte liderazgo de la dirección. Requiere un uso activo de los principios institucionales establecidos, y una referencia constante a la misión y visión de ADAM en los espacios de reflexión y reunión, así asegurando que todos trabajan con la

misma idea en mente, y que todos se sienten incluidos. Entonces se tiene que lograr un ambiente de confianza, pero siempre manteniendo lo profesional, basando el trabajo en una meta común y poner claro que los resultados se espera de cada uno, evitando así la formación de los círculos informales y excluyentes.

Un segundo factor crítico es que el personal tiene la capacitación que necesita para hacer bien su trabajo. La capacitación y el desarrollo profesional de cada empleado es otro factor que puede servir como un incentivo motivador si se logra administrarlo correctamente. Primero se tiene que definir las necesidades de capacitación según la estrategia de intervención, y buscar los recursos especiales en relación a esta necesidad. Para promover la igualdad interna entre los empleados en relación a la capacitación, y asegurar que se le da seguimiento a las capacitaciones internamente, se debe llevar un control de quien ha recibido capacitaciones, así asegurando que siempre se busca las oportunidades que tienen más sentido en relación a las metas de ADAM. Esto está relacionado con el tercer factor crítico de éxito, que se trata de que la gente se motiva y aprende con la participación en redes y foros según enfoque institucional, así aprovechando las oportunidades que las buenas relaciones interinstitucionales llevan a ADAM en una manera más focalizada. Se debe definir en qué redes se necesita participar para aprender como organización y con qué objetivos. Entonces se trata de hacer más alianzas, pero tiene que ser alianzas de “calidad”, con que se realmente ha definido un beneficio.

Indicadores Claves

Después de que se había definidos los objetivos estratégicos y acciones claves bajo cada perspectiva, se puso a seleccionar los indicadores que se va a usar para monitorear y evaluar la estrategia. Este paso es uno de los más importantes y al mismo tiempo más difíciles en el desarrollo del CMI, porque es con los indicadores que se asegura el manejo de la organización en cada nivel de su trabajo en coordinación con la misión y la visión. El desafío es identificar indicadores con sentido, quiere decir indicadores que realmente puede indicador cómo va la organización en relación a sus objetivos generales. Fácilmente se cae en la tentación de elegir cualquier indicador que se puede contar o basarlo en indicadores que ya existen en la organización por ser lo más fácil. Al final esto va a llevar a mucho trabajo en juntar información para poder medir y evaluar, pero no se va a medir algo que realmente dice como está la organización en relación a su misión y visión.

Hay varios criterios que se pueden seguir en identificar indicadores claves. Por lo general se dice que los indicadores, tienen que seguir son siguientes criterios (Criterios SMART):

- Tener una razón específica para la organización
- Ser **M**edible
- Las normas puestas tienen que ser **a**lcanzables
- Ser **R**elevante de medir (y con esto que tenga sentido como instrumento de gerencia)
- Estar puesto en relación a un periodo definido de tiempo

Hay dos tipos de indicadores, uno que se llama “lag” o de resultado, que son indicadores que miden algo ya pasado y en directa relación con el objetivo que se quiere lograr, muchas veces algo comparable con el desempeño de otras organizaciones, por ejemplo nivel de ingresos, número de beneficiarios etc. El otro tipo de indicador es el indicador “lead”, o de proceso, porque mira más las actividades que están en proceso y que se piensa va a llevar a lograr cierto objetivo en el futuro. En ADAM él trabajó de identificar los indicadores claves se hizo primero con el círculo de dirección, y después con todo el equipo. Entre tanto se verificó lo encontrado con los elementos del modelo lógico que servía como inspiración de diferentes elementos claves que iban a llevar a los resultados esperados. Como con el mapa estratégico, los indicadores también tienen que tener lógica entre sí. Se debe poder dibujar flechas de causa y efecto entre los indicadores, así verificando que los de las perspectivas más abajo sirven para lograr las metas últimas en el nivel del “cliente” y con eso la misión y la visión. En la tabla siguiente se puede ver los indicadores seleccionados en ADAM.

Objetivos y Factores Críticos de Éxito	Indicadores “Lag” (resultado)	Indicadores “Lead” (proceso para llegar al resultado)
C: Desarrollo Económico Local		
C1: Se produce resultados e impacto visible en las comunidades en DEL	Resultados mostrados bajo el sistema PEMSA	Existencia e implementación de estrategia con indicadores en DEL
C2: Trabajo basado en la confianza y cooperación con los grupos de productores		Nivel de participación de beneficiarios en actividades de ADAM
C3: Incorporación de nuevas/más organizaciones al trabajo de ADAM	No. de organizaciones (convenios) con que trabaja durante el año	
C4: ADAM tiene un imagen positiva y buenas relaciones interinstitucionales (existe interés y apoyo al trabajo de la organización)	Valoración de satisfacción expresado en evaluaciones de las agencias de cooperación año por año (cualitativo)	Seguimiento con relaciones de años pasados y establecimiento de nuevas coordinaciones y alianzas en el futuro
F: Sostenibilidad económica institucional		
F1: Gestión activa en base a enfoque institucional	Número de proyectos en ejecución en el tema de DEL durante el año	Número de propuestas presentadas y en gestión relacionados al tema de DEL
F2: Diversificación de ingresos institucionales	Ingresos anuales por rubro: A: aportes de la cooperación B:consultarías C:comercialización D: otros aportes (intereses)	
F3: Optimalización de recursos	Excedentes positivos por año (35% margen de ganancia de las consultarías, ingresos por intereses, y el margen de la comercialización)	Estructura % de gastos
P: Procesos eficientes y eficaces		

P1: Estructura funcional y eficiente, incluso funcionamiento de círculos de trabajo	Resultado de evaluación y sistematización de estructura y procesos (cualitativo)	Número de reuniones de círculos de trabajo
P2: Seguimiento a planes estratégicos en todas áreas, incl. análisis financiero, periódicamente	Nivel de observaciones en la auditoría (nivel admin. y de campo) (para ver cumplimiento con normas y procedimientos inst.)	Funcionamiento de sistema PEMSA en base de las necesidades de evaluación de los varios planes y estrategias
P3: Sistematización de procesos (en todas las áreas) cada semestre	Evaluación de que procesos han cambiado a base de conclusiones de sistematización	Número de sistematizaciones elaborados por año
A: Equipo profesional, multidisciplinario, motivado y equitativo		
A1: Participación activa de todos y todas en el desarrollo de la organización	Asesoramiento del grado de satisfacción/motivación del personal y su conocimiento de estrategia de intervención, valores, misión, visión etc.	Nivel de aumento en beneficios del personal promedio por año
A2: Gente capacitada según enfoque institucional		% de empleados con plan de "desarrollo profesional y personal"
A3: Aprendizaje de participación en redes/intercambios, foros y otros eventos relevantes según enfoque institucional	Mejoras en los procesos y la motivación de grupos y empleados a base de participación de actividades en redes y foros	

Cuadro de Mando Integral

Con los indicadores establecidos, el trabajo fue de poner metas específicas por año, de 2016 hasta el año de 2020. El trabajo de poner metas se hizo, como con los indicadores, en parte con el círculo de dirección y en parte con todo el equipo de ADAM. Al establecer las metas, muchas veces pasó que se tenía que revisar otra vez el indicador, porque no dejaba fijar una meta o no tenía sentido. Como muchos de los indicadores establecidos eran nuevos para ADAM, se tenía que ver primero cómo establecer una línea de base o definir en qué fecha iba a tener listo el sistema y la actividad que iba a llevar a resultados medibles en otras áreas. Por ejemplo para poder medir la satisfacción y motivación del personal se tuvo que poner como una meta primero, *cuando* se tendría definido que metodología y medidas se iba a usar para medirlo. Por esto puede parecer que faltan muchas metas concretas en el cuadro actual. Lo importante es recordar que siempre se tiene que volver a los indicadores y las metas para reevaluarlos periódicamente con el desarrollo de la organización, y además que los indicadores y las metas, más que resultados en sí, son medios para lograr obtener los factores críticos de éxito y últimamente lograr los objetivos estratégicos como la misión y la visión. Al fin, *depende de la calidad y la actualización de la información que tenga el cuadro* en relación con el desarrollo y contexto cambiante en que está la organización, para que el CMI realmente llegue a ser una herramienta de gerencia y guía para ADAM.

Perspectiva Cliente (donantes y beneficiarios)

Objetivo estratégico: Desarrollo Económico Local (DEL)

FCE	Indicador	Meta
C1: Se produce resultados e impacto visible en las comunidades en DEL	Existencia y implementación de estrategia con indicadores en DEL	2016: Estrategia actualizada 2017: Actualización anual a base de evaluación 2018: - 2019: - 2020: -
	Resultados mostrados bajo el sistema PEMS	2016: Fortalecimiento de sistema PEMSA, selección de indicadores y metas 2017: 2018: 2019: 2020:
C2: Trabajo basado en la confianza y cooperación con los grupos de productores	Nivel de asistencia de beneficiarios en actividades de ADAM	2016: Se tiene número de participantes por evento pero no en relación a número invitado/esperado 2017: Se tiene una línea base en número de participantes en relación a número de invitados 2018: Definir aumento en base de línea de base 2019: -
C3: Incorporación de nuevas/más organizaciones al trabajo de ADAM	No. de organizaciones (convenios) con que trabaja durante el año	2016: 12 convenios/600 familias beneficiadas 2017: 14 convenios/800 familias beneficiadas 2018: 14 convenios/800 familias beneficiadas 2019: 16 convenios/900 familias beneficiadas 2020: 18 convenios/1050 familias beneficiadas
C4: ADAM tiene una imagen positiva y buenas relaciones interinstitucionales (existe interés en y apoyo al trabajo de la organización)	Seguimiento con relaciones de años pasados y establecimiento de nuevas coordinaciones y alianzas	2016: Se cuenta con 15 aliados confirmados 2017: 15 existentes y 2 nuevas 2018: 17 existentes y 2 nuevas 2019: 18 existentes y 4 nuevas 2020: 22 existentes y 4 nuevas
	Valoración de satisfacción expresado en evaluaciones de las agencias de cooperación año por año (cualitativo)	2016: No se tiene en forma escrita y ordenada 2017: Se pide de las agencias evaluaciones periódicas al proyecto en escrito, las ordena con sistema PEMSA, y se hace la evaluación al fin del año 2018: Se hace la evaluación y hay un mejoramiento notable del año pasado 2019: - 2020: -

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico: Sostenibilidad Económica Institucional

FCE	Indicador	Meta										
F1: Gestión activa en base a enfoque institucional	Número de propuestas presentadas y en gestión relacionados al tema de DEL	2016: 4 propuestas presentadas 2017: 6 propuestas presentadas 2018: 8 propuestas presentadas 2019: 10 2020: 10										
	Número de proyectos en ejecución en el tema de DEL <i>durante el año</i>	2016: 3 proyectos en ejecución 2017: 4 proyectos en ejecución 2018: 6 2019: 7 2020: 8										
F2: Diversificación de ingresos institucionales	Ingresos anuales por rubro: A: aportes de la cooperación B:consultarías C: ganancias de comercialización D: otros aportes (intereses y renta de local)	<p>A: Aportes de la cooperación</p> <table> <tr><td>2016</td><td>2,986,200</td></tr> <tr><td>2017</td><td>3,583,440</td></tr> <tr><td>2018</td><td>4,300,128</td></tr> <tr><td>2019</td><td>5,160,154</td></tr> <tr><td>2020</td><td>6,192,184</td></tr> </table> <p>B: Consultarías (crecimiento de 5% por año con base en 2016): 2016: 200,000 2017: 210,000 2018: 220,500 2019: 231,525 2020: 243,100</p> <p>C: Ganancias de Comercialización 2016: 0,- (empezando) 2017: Con el presupuesto de INCOFIN, que se va a desarrollar antes de fines de junio 2016, se va a hacer las proyecciones. 2017: 2018: 2019: 2020:</p> <p>D: Otros aportes (intereses): 2016: 60,375 2017: 63,846 2018: 67,497 2019: 71,399 2020: 75,504</p>	2016	2,986,200	2017	3,583,440	2018	4,300,128	2019	5,160,154	2020	6,192,184
2016	2,986,200											
2017	3,583,440											
2018	4,300,128											
2019	5,160,154											
2020	6,192,184											
F3: Optimización de recursos	Estructura % de gastos	2016: Tener diagnóstico de estructura de gastos, y sistema para poner metas 2017: Metas según diagnóstico 2018: - 2019: - 2020:-										

	Excedentes positivos por año (35% margen de ganancia de las consultarías, ingresos por intereses, y en el futuro, los excedentes de la comercialización (INCOFIN) ⁵	2016: 70,000 2017: 73,500 2018: 77,175 2019: 81,034 2020: 85,085
--	--	--

Perspectiva Procesos Internos		
Objetivo estratégico: Procesos eficientes y eficaces		
FCE	Indicador	Meta
P1: Estructura funcional y eficiente, incluso funcionamiento de círculos de trabajo	Número de reuniones de círculos de trabajo	2016: Dirección: 11, Operativo: 8 Establecer círculo técnico 2017: Dirección: 11 Operativo: 11 2018: Dirección: 11, Operativo: 11 2019: Dirección: 12, Operativo: 12 2020: Dirección: 12, Operativo: 12
	Resultado de evaluación y sistematización de estructura y procesos (cualitativo)	2016: Estructura revisada y evaluado 2 veces al año, llevando observaciones 2017: evaluación 2 veces al año: Procesos y estructura mejorada comparada con año anterior 2018: evaluación 2 veces al año: Procesos y estructura mejorada comparada con año anterior. Se inicia proceso para certificación en prestación de servicios. 2019: evaluación 2 veces al año: Procesos y estructura mejorada comparada con año anterior. Se continúa con el proceso de certificación en prestación de servicios. 2020: Se tiene certificación en prestación de servicios.
P2: Seguimiento a planes estratégicos en todas las áreas, incl. análisis financiero periódico	Funcionamiento de sistema PEMS en base de las necesidades de evaluación de las varias planes y estrategias	2016: Se revisa y establece el funcionamiento de PEMSA 2017: Se incorporan todos los procesos y proyectos al sistema PEMSA 2018: Sistema en función, y evaluado una vez al año. Inicio para la automatización del sistema PEMSA. 2019: Sistema PEMSA funcionando automatizada mente 2020: Se evalúa el sistema PEMSA y se definen las mejoras.
	Nivel de observaciones en la auditoria (nivel admin. y de campo) (para ver cumplimiento con	2016: La administración va a establecer la línea base con la auditoria del 2015 2017: Mejora en relación al año pasado 2018: Mejora en relación al año pasado 2019: Mejora en relación al año pasado 2020: Mejora en relación al año pasado

⁵ Se tiene que revisar estas metas con la elaboración de presupuesto y proyecciones para INCOFIN a más tardar junio 2016.

	normas y procedimientos inst.)	
P3: Sistematización de procesos (en todos los áreas) cada semestre	Número de sistematizaciones elaborados por año	2016: Se tiene definido formato de sistematización 2017: Se tiene 1 sistematización de un proyecto y hecho 1 sistematización del trabajo del mismo año en cada área (dirección, administración y operaciones) 2018: Se tienen sistematizados los proyectos ejecutados en el año, así como las operaciones de las áreas institucionales. 2019: Igual a 2018 + Se elabora un informe anual 2018 de ADAM 2020: Igual a 2019 + funcionamiento de Centro de información institucional
	Evaluación de que procesos han cambiado a base de conclusiones de sistematización	2016: N/A 2017: Primeras sistematizaciones elaborados 2018: Evaluación hecha 2019: 2020:

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo estratégico: Equipo profesional, multidisciplinario, motivado y equitativo		
FCE	Indicador	Meta
A1: Participación activa de todos y todas en el desarrollo de la organización	Nivel de aumento en beneficios del personal promedio por año	2016: N/A 2017: todo el personal tiene sus prestaciones laborales 2018: Definir meta con el nivel de los excedentes (FCE-F3), cuando se tiene las proyecciones financieras de INCOFIN. 2019: 2020:
	Asesoramiento del grado de satisfacción/motivación del personal y su conocimiento de estrategia de intervención, valores, misión, visión etc.	2016: Definir cómo efectuar la medición 2017: Mejora en relación a año pasado (con misma encuesta) 2018: 2019: 2020:
A2: Gente capacitada según enfoque institucional	% de empleados con plan de "desarrollo profesional"	2016: Definidas necesidades y registro de capacitaciones recibidas. 2017: 50% empleados tiene plan 2018: 75% empleados tiene plan 2019: 100% empleados tiene plan 2020: Revisión y actualización de planes

A3: Aprendizaje de participación en redes/intercambios, foros y otros eventos relevantes según enfoque institucional	Mejoras en los procesos y la motivación de grupos y empleados a base de participación de actividades en redes y foros	2016: Se incluye en el sistema PEMS 2017: Se nota mejoras desde el año pasado 2018: 2019: 2020:
--	---	---

Plan de acción: Cronograma 2016-2020

Con base a las actividades desarrolladas por cada factor crítico de éxito, se solicitó a todo el equipo, establecer un cronograma de las actividades a desarrollar entre 2016 y 2020 para lograr los objetivos estratégicos. El cronograma sirve para hacer una planificación anual, que se debe revisar con los indicadores en la evaluación anual, y precisar si se necesitan añadir más actividades o cambiar algunas, debido al contexto cambiante.

Objetivos/Factores Críticos de Éxito/Iniciativas	2016 1	2016 2	2016 3	2016 4	2017 1	2017 2	2017 1	2017 2	2018 1	2018 2	2019 1	2019 2	2020 1	2020 2	Responsa ble(s)
Ciente: Fortalecer el Desarrollo Económico Local															
FCE-C1: Se produce resultados y impacto notable en las comunidades															
C1.1 Actualizar estrategia de intervención en DEL con el enfoque de ECOSOL integrado	■	■			■		■		■		■		■		Willy
C1.2 Finalizar plan de trabajo en Economía Solidaria e integrarlo con estrategia de intervención	■														Valeska
FCE-C2: Trabajo basado en la confianza y cooperación con los grupos de productores															
C2.1 Fortalecer relaciones oficiales con los grupos con elaboración y revisión constante de convenios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Cir de operacion es, Alaín
C2.2 Socialización de beneficios de proyectos para motivar grupos beneficiarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Cir de operacion es, Alaín
C2.3 Capacitación a reps de grupos para favorecer el trabajo de ADAM			■												Marco
C2.4 Incorporación de beneficiarios a los proyectos de ADAM				■											Alaín

FCE-C 3: Incorporar a nuevas/más organizaciones al trabajo de ADAM															
C3.1 Más y mejor (más enfocado) gestión + diversificación de ingresos (ver en F)															
C3.2 Fortalecer relaciones interinstitucionales (ver F y A)															
FCE-C4: Buen imagen institucional y buenas relaciones interinstitucionales															
C4.1 Evaluar y definir en qué redes y alianzas se quiere participar y con qué objetivos según estrategia de intervención															Marco
C4.2 Comunicar resultados y decisiones institucionales a redes y contactos institucionales															Marco
C4.3 Definir plan para mejorar la imagen institucional/comunicación externa															Astrid

Financiero: Sostenibilidad económica institucional

Objetivos/Factores Críticos de Éxito/Iniciativas	2016 1	2016 2	2016 3	2016 4	2017 1	2017 2	2017 1	2017 2	2018 1	2018 2	2019 1	2019 2	2020 1	2020 2	Respon- sable(s)
FCE-F1: Gestión activa en base a enfoque institucional															
F1.1 Definir necesidades de gestión según estrategia de intervención															Referente del cir de operaciones: Astrid
F1.2 Definir formato y funcionamiento (mantenimiento) de un base de datos en gestión															Astrid y Willy
FCE-F2: Diversificar ingresos institucionales															
F2.1 Formular estrategia de comercialización/plan de negocios para INCOFIN incl proyecciones financieras y enfoque ECOSOL															Willy
F2.2 Tramites para recuperar acciones de INCOFIN															Valeska
F2.3 Revisar estructura institucional en relación al funcionamiento de INCOFIN															Valeska

F2.4 INCOFIN en funcionamiento: Evaluar su funcionamiento por mes																		Alaín + Bagner
FCE-F3: Optimizar uso de recursos																		
F3.1 Hacer diagnóstico del uso de recursos/análisis de egresos																		Bagner
F3.2 Comunicar metas en relación a optimización de recursos																		Astrid + Bagner
F3.3 Evaluar cada mes como parte del análisis financiero el uso de recursos/egresos institucionales																		Bagner

Procesos internos: Procesos eficientes y eficaces																		
Objetivos/Factores Críticos de Éxito/Iniciativas	2016 1	2016 2	2016 3	2016 4	2017 1	2017 2	2017 1	2017 2	2018 1	2018 2	2019 1	2019 2	2020 1	2020 2	Responsable(s)			
FCE-P1: Estructura funcional y eficiente, incluso funcionamiento de círculos de trabajo																		
P1.1 Realizar análisis/revisión de la estructura colectivamente, incl definición de trabajo de cada puesto																		Cir. De dirección
P1.2 Elaborar un manual de funciones																		Bagner
P1.3 Definir sistema de evaluación de desempeño de cada empleado y cumplimiento con manual																		Bagner
P1.4 Evaluar desempeño de cada empleado mensualmente																		Astrid + Bagner
P1.5 Realizar un taller de evaluación de funcionamiento de estructura cada semestre																		Astrid y Willy
P1.6 Hacer preparaciones para obtener certificación en prestación de servicios																		Willy
FCE-P2: Seguimiento a planes estratégicos en todos áreas, incl. análisis financiera, periódicamente																		
P2.1 Sistema PEMSA en relación a estrategia de intervención y gestión (fijar objetivos y desarrollar formatos en cada área)																		Astrid
P2.2 Socializar sistema elaborado incl. formatos y controles que se va a llevar																		Astrid
P2.3 Operar con sistema de Planificación, Evaluación, Monitoreo y sistematización (PEMS)																		Astrid

P2.4 Definir sistema y formato de análisis financiero																		Bagner
P2.5 Desarrollar sistema de evaluación y ajuste del plan estratégico institucional /Cuadro de Mando Integral: medición y revisión de indicadores claves (por semestre)																		Willy
FCE-P3: Sistematización de procesos (en todos los áreas) cada semestre																		
P3.1 Definir/crear formato de sistematización como parte del sistema PEMSA																		Astrid
P3.2 Definir plan y responsables para la construcción de Centro de información																		Astrid
P3.3 Funcionamiento y promoción del Centro de información																		Astrid

Aprendizaje y Crecimiento: Equipo profesional multidisciplinario, motivado y equitativo																		
Objetivos/Factores Críticos de Éxito/Iniciativas	2016 1	2016 2	2016 3	2016 4	2017 1	2017 2	2017 1	2017 2	2018 1	2018 2	2019 1	2019 2	2020 1	2020 2	Responsable(s)			
FCE-A1: Participación activa de todos y todas en el desarrollo de la organización																		
A1.1 Estudio para definir política de salario según productividad																		Bagner
A1.2 Formación de departamento/puesto de RRHH para velar sobre sistema de beneficios, comunicación interna y capacitación																		Bagner
FCE-A2: Gente capacitada según enfoque institucional																		
A2.1 Definir necesidades de capacitación según estrategia de intervención																		Willy
A2.2 Buscar recursos especiales en rel a la necesidad de y oportunidades de capacitación																		Astrid, Willy y Alaín
A2.3 Crear sistema que controla quien ha recibido capacitaciones, quien necesita y que asegure el compartir y intercambio del aprendizaje internamente																		Astrid

FCE-A3: Participación en redes según enfoque institucional														
A3.1 Ver C4.1														
A3.2 Regular quien participa y con qué resultados (asegurar que esta en diseño de sistema PEMSA y en sistematizaciones)														Astrid

Guía de implementación

Con la construcción de la estrategia el proceso no termina. Más bien, con el CMI y el cronograma establecido, es cuando realmente empieza el trabajo. La implementación del plan estratégico, según la teoría del CMI, pasa por tres pasos, como vimos en la rueda del CMI presentado en la metodología de este plan:

1. **Automatización:** El desarrollo de un *sistema de información de evaluación de desempeño* para recolectar, transformar e informar sobre los avances del plan. Incluye la selección de software para ordenar la información.
2. **Efecto cascada:** La reflexión de la estrategia en la planificación de cada área. Normalmente se empieza con los objetivos a nivel general y de allí se definen objetivos de apoyo para cada área, y así hacia abajo para llegar a los niveles operativos, pero siempre con la conexión a la misión y visión.
3. **Evaluación:** La revisión de la estrategia después de cierto tiempo para ver si está funcionando, si las metas están bien, si todavía responde al contexto real en que está la organización, y como consecuencia la realización de los ajustes necesarios.

En ADAM, la **automatización**, va a implicar la compra o diseño de software especial como en otras organizaciones más grandes, facilitando el manejo de cuadros más extensos y complicados. En el mismo plan se ha enfocado en construir un sistema que pueda ayudar a ADAM en juntar información relevante para evaluación de sus avances. La idea es que con el mejoramiento del sistema PEMSA (mira la Perspectiva de Procesos Internos) se va a estar juntando información para evaluar el plan estratégico también. El responsable del fortalecimiento del sistema PEMSA es el círculo de dirección, pero sería Willy, el director, que como responsable del plan estratégico, tiene que asegurar, que con el sistema se está generando la información necesaria para medir los avances con el plan estratégico como está previsto con cada indicador.

El **“efecto cascada”** es muy importante en el caso de ADAM, donde se ha visto antes que muchos de los planes e ideas para el cambio institucional, que han quedado como ideas a nivel directivo sin acción operativa. Para transferir los objetivos a nivel operativo se ha usado la planificación anual a nivel de área. A base de las actividades para 2016 del cronograma se puso a dividir las actividades como responsabilidades entre las áreas de Dirección, Administración y Operación. En cada área se ha trabajado un poco en especificar que significa las actividades para el trabajo de cada persona o equipo de trabajo, y en especificar las actividades que se tiene que hacer para lograr las metas del año. Además de esto, para asegurar que haya un efecto cascada del plan en ADAM, también se necesita un liderazgo fuerte en la promoción de los objetivos del plan. Es la responsabilidad de los líderes evitar que se vuelva a la normalidad o al “estilo de siempre”, insistiendo que las discusiones

se mantienen a un nivel estratégico y no operacional. Los indicadores del CMI se han desarrollado para guiar el trabajo de la organización, y por esto deberían servir en las reuniones, por ejemplo en el círculo de dirección, para mantener el enfoque en las líneas grandes, y empujar las discusiones operacionales a un nivel más abajo. Quiere decir que se necesita organizar las reuniones con base en la estrategia (usando también los objetivos de la estrategia de intervención). Dando continuamente retroalimentación a base de los resultados que se quiere obtener con el plan, la gente va a empezar a poner más enfoque en solucionar problemas relacionados con lo establecido como prioridades institucionales y así, poco a poco, todos van a trabajar en la misma dirección (Rohm Implementing BSC: 7-8). Con el tiempo, se pueden amarrar esquemas de incentivos a los objetivos y resultados del plan estratégico, así ayudando aún más a todos en visualizar en qué dirección tienen que poner sus esfuerzos. Primero que todo, sin embargo, se trata de convencer a gente clave de adoptar el CMI con sus objetivos y metas, y que ellos trabajen en traducirlo a la planificación anual para que quedan establecido en el trabajo diario de la organización.

Evaluación: Con la POA 2016 se ha establecido cuando se va a evaluar el plan estratégico institucional, y que la responsabilidad de empujar esta evaluación está con el director. Como ya se ha mencionado con el CMI, hay metas que se tiene que ir estableciendo con el avance de las actividades del plan. Es muy importante que se evalúa las metas con la construcción de las medidas y sistemas, o las líneas de base, que permiten fijar metas más realísticas. Un ejemplo es el caso de INCOFIN, que según el plan va a llevar ingresos a ADAM aportando a que la organización logre más sostenibilidad financiera. Las metas, sin embargo no se han podido fijar hasta que exista un plan de negocios con un presupuesto para INCOFIN. Puede ser también que sea necesario ajustar los indicadores si se mira al fin del año que no funcionen para indicar cómo va la organización en relación a sus objetivos más generales (misión, visión, objetivos estratégicos y factores críticos de éxito). O puede ser que el contexto o las condiciones en que se encuentra la organización han cambiado más de lo que se había previsto en la estrategia, requiriendo ajustes fundamentales a la estrategia. Se tiene que recordar que la estrategia es solamente *“una hipótesis de lo que pensamos va a funcionar para llegar a la meta – conociendo las circunstancias y recursos disponibles”*. Sin la evaluación, no sabemos si estamos en rumbo para lograr la meta, los cambios para la gente de Guatemala soñados con la misión y visión.

Bibliografía

Bech, Morten Højgaard: Balanced Scorecard hos STASEU – et skud over mål?
Copenhagen Business School 2009

Bontis: Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital (2001)

Christensen, Charlotte: Zoo – Klar til Fremtiden, Balanced Scorecard I Zoologisk Have I
København, Copenhagen Business School, HD, 2009

JUDITH CHAUMBA AND JOUWERT VAN GEENE: Participatory capacity building in NGOs (2003)
(http://www.planotes.org/documents/plan_04813.pdf)

Bartle, Phil: SWOT for transformation: <http://www.scn.org/cmp/modules/dis-swot.htm>

Howard Rohm: A Balancing Act. In Perform Vol. 2, Issue 2
(<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>)

Howard Rohm: A Balancing Act: Sustaining New Directions . In Perform Vol. 3, Issue 2

Kaplan, Robert S. & David P. Norton: "The Strategy Focused organisation", 2001, Harvard
Business School Publishing Corporation

Teece, David: Firm Capabilities and Economic Development: Implications for Newly
Industrialised Countries (2000)

Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org/Home/tabid/36/Default.aspx>
Banco de Guatemala <http://www.banguat.gob.gt>

Documentos de ADAM revisados:

Asociación de Desarrollo Agrícola y Microempresarial
Departamento para la productividad y la competitividad
Dx Prointec certificación
EF ADAM 2014-2015
Estatutos de ADAM
Estrategia de intervención en organizaciones productivas
Estructura estratégica ADAM
Findings_ADAM_MS TJ Review
POA ADAM 2015
Fortalecimiento organizacional
Gráfica estratégica de intervención
Guía plan estratégico ADAM
Informe DX organizacional ADAM
Marco estratégico Institucional
Perfil institucional
Planes de Inversión
Propuesta Ambiente Interno ADAM
Propuesta de desarrollo empresarial
Propuesta Fortalecimiento ADAM
Propuesta Incofin S.A. Modelo de Negocio

Proyectos de ADAM 2010 - 2015
Sostenibilidad Institucional
Tableros de control