

INFORME
Seminario-Taller:
Capacitación de Capacitadores/as:

“La Brújula de Competitividad” - Método para la planificación estratégica, monitoreo y evaluación de procesos DEL

Piura, Perú, 23 de marzo 2009



Informe a cargo de: Anke Kaulard, asesora ded-REMURPE



mesopartner
local economic delivery



ded
Deutscher
Entwicklungsdienst

////////////////////////////////////

Licencia Creative Commons

Usted tiene libertad:

- para copiar, distribuir, exhibir, y presentar este documento
- hacer trabajos que se deriven del mismo
- hacer uso comercial de este trabajo

bajo las siguientes condiciones:

- **Atribución.** Debe atribuir el trabajo a mesopartner, REMURPE y ded.
- **Compartir por igual.** Si altera, transforma, o construye sobre este trabajo, debe distribuir el trabajo resultante solo bajo una licencia idéntica a esta.
- Para cualquier re-uso o distribución, debe poner en claro a los demás sobre los términos de la licencia de este trabajo.
- Cualquier de estas condiciones pueden ser dispensadas si obtiene el permiso de mesopartner, REMURPE y ded.

El uso justo que le dé al documento y otros derechos de ninguna manera se verán afectados por las condiciones precedentes.

El código legal completo está disponible en
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/legalcode>

Indice

	Página
1. Antecedentes	4
2. Objetivo y resultados esperados del taller	6
3. Agenda del taller	7
4. Desarrollo del taller	8
4.1 Bienvenida y nivelación de expectativas	
4.2 Introducción a la metodología	
4.3 Presentación del ejemplo y definición del objeto	
4.4 Mapeo de actores	
4.5 Ejemplo: Definición del objetivo DEL para la mancomunidad Central Andina	
4.6 Identificación de Factores Críticos de Éxito	
4.7 Definición de indicadores	
4.8 Definición de actividades estratégicas	
4.9 Evaluación del taller	
5. Recomendaciones	22

1. Antecedentes

En las mancomunidades Central Andino, Sr. Cautivo de Ayabaca y Bigote Serrano se han iniciado procesos de Desarrollo Económico Local, promovidos por diferentes instituciones.

Sin embargo, se observan todavía visiones diferentes sobre el Desarrollo Económico Local y se carece de herramientas para consensuar estrategias comunes y definir los factores críticos del éxito de procesos DEL, así como definir indicadores para medir los resultados de las actividades.

Al mismo tiempo, la actividad forma parte de un proceso de desarrollo de capacidades en DEL que REMURPE, REMURPI y otras organizaciones de la zona, como Pidecafé, desde el sistema de aprendizaje institucional (SAIR) de REMURPE pretenden implementar. Este proceso se da en el marco de la implementación de la agenda operativa de la Red Técnica Municipal del Norte (RTM – DEL).

En el 2008, se han realizado cuatro actividades descentralizadas en las regiones Piura y Cajamarca, que tenían como grupo meta a los funcionarios, técnicos y promotores en DEL integrantes de la RTM – DEL del Norte. La primera actividad fue un diálogo en DEL – Capacidades, para recoger la demanda de capacitación en temas DEL y debatir la oferta de capacitación en el marco del SAIR. La segunda actividad, se desarrolló en Montero, Piura, y brindó herramientas para la observación del territorio (CONCADEL), así como dio una vista general sobre el rol y las competencias de los gobiernos locales en DEL. El tercer taller se realizó con una asociación municipal de Cajamarca – AMMA –en el mes de octubre 2008, y trató el tema de Herramientas DEL. La última actividad promovida se dio en el mes de noviembre en La Arena, donde participaron funcionarios/as de la RTM-DEL de diferentes mancomunidades y municipios de Piura, para aprender las herramientas del Desarrollo de Planes DEL.



En estas circunstancias, las condiciones para la aplicación de la herramienta novedosa de la Brújula de la Competitividad, promovida por REMURPE/REMURPI en coordinación con la consultora mesopartner, y con ayuda de la Fundación Interamericana (IAF) así como el ded, fueron buenas.

El taller contó con la presencia de 17 participantes y fue realizado como previsto, el día 23 de marzo 2009 en las instalaciones de la ONG Cipca en la ciudad de Piura. Por la demora de los participantes en llegar al sitio del evento (por causa de las lluvias, u otros motivos), el taller empezó con un atraso de 1.5 horas, por lo cual fueron necesarios algunos ajustes en la agenda.

El diseño metodológico y la facilitación del taller estuvieron a cargo de Yolanda Collatón, responsable del área DEL de REMURPE y de Anke Kaulard, asesora del DED en REMURPE. La co-facilitación fue brindada por Alex Rojas, secretario técnico de la REMURPI. El apoyo logístico estuvo a cargo de Philipp Meng, voluntario del programa weltwaerts de Alemania en REMURPE y Stefanie

Rückels, asesora junior del DED en REMURPI. El equipo de facilitación había recibido una asesoría a distancia por parte de Ulrich Harnes-Liedtke, socio de la consultora alemana mesopartner. Agradecemos el apoyo de mesopartner en la aplicación de la metodología en el Perú.

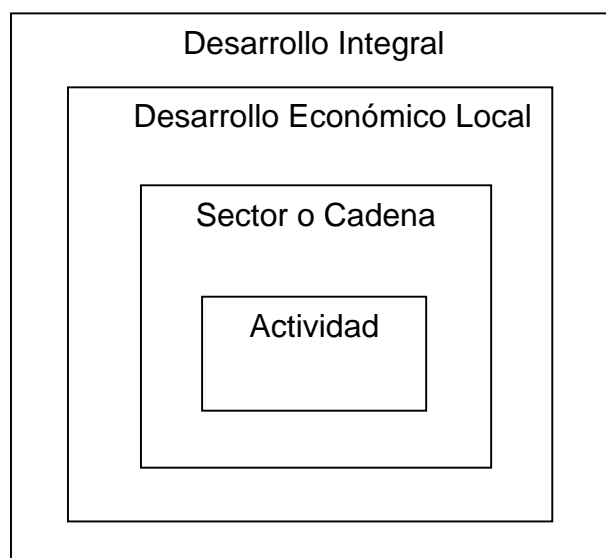


Por lo anteriormente dicho, se resalta que en este taller los esfuerzos se concentraron plenamente en la transferencia de la metodología y la oportunidad para los participantes de practicar los diferentes pasos de la herramienta. Los resultados de los trabajos grupales se registran por este motivo solamente de manera ejemplar en el presente informe.

Los participantes asumieron el compromiso de aplicar el método en sus territorios, con los actores privados y públicos importantes para el DEL de su zona. REMURPE y REMURPI estarán brindando acompañamiento en la aplicación de la herramienta y la organización de nuevas capacitaciones con la Red Técnica Municipal de Piura.

La selección de un ejemplo a nivel de mancomunidad fue estratégica porque la promoción de mancomunidades es un eje central para el trabajo de REMURPE en general. En específico, se está debatiendo la utilidad de trabajar de forma mancomunada en el tema DEL. De esta forma, la mancomunidad se llenará mas de vida y se focaliza en un tema específico, como el desarrollo económico.

Tomando en cuenta que el objeto del análisis será la mancomunidad, se concertó con los participantes la focalización de la Brújula a nivel del Desarrollo Económico Local. No se trabajó a nivel de sector, cadena, o incluso actividad dentro del sector. En el siguiente cuadro se aprecian los diferentes tipos de Brújulas que el equipo facilitador puede realizar:





2. Objetivo y resultados esperados del taller

Objetivo:

Capacitar a los miembros de la Red Técnica Municipal en Desarrollo Económico Local (RTM-DEL) de las mancomunidades de Central Andino y Señor Cautivo de Ayabaca como facilitadores/as del método la “Brújula de la Competitividad” para que puedan aplicarlo en la planificación estratégica y evaluación de resultados de los procesos DEL en sus mancomunidades.

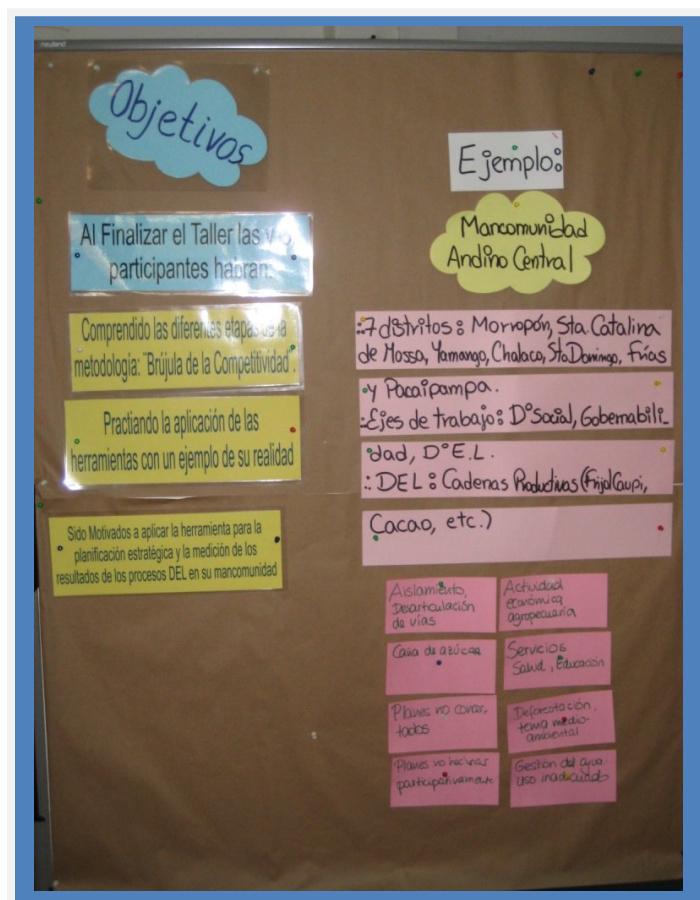


Resultados esperados:

Para el desarrollo del taller se esperaron lograr los siguientes resultados:

Al finalizar el taller las y los participantes habrán:

- Comprendido las diferentes etapas de la metodología “La Brújula de la Competitividad”.
- Practicado la aplicación de las herramientas con un ejemplo de su realidad.
- Sido motivados a aplicar la herramienta para la planificación estratégica y la medición de los resultados de los procesos DEL en su mancomunidad.



3. Agenda del taller

Para lograr los objetivos, se concertó la siguiente agenda con los participantes:

Programa del Seminario-Taller Piura		
Día	Hora	Actividad /Metodología
Lunes, 23 de marzo 2009	9:00 – 10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación de taller: Objetivos, programa y metodología. • Nivelación de expectativas
	10:00 – 10:30	Explicación de la herramienta: Brújula de la Competitividad – historia y antecedentes, fases
	10:30 – 11:00	Insumo: Presentación del ejemplo para trabajar
	11:00 – 11:15	Refrigerio
	11:15 – 12:00	Paso 1: ¿Quiénes somos nosotros, quiénes son ellos? - Trabajo grupal - Presentación en plenaria
	12:00 – 13:00	Paso 2: Definición de un objetivo consensuado para la mancomunidad ejemplar - Trabajo en plenaria
	13:00– 14:30	Pausa de almuerzo
	14:30 – 15:30	Paso 3: Identificación de Factores Críticos de Éxito (en función al Objetivo principal consensuado de manera ejemplar) - Trabajo grupal - Presentación en plenaria
	15:30 – 16:15	Insumo conceptual: Introducción al cuadro de mando integral y clasificación de factores críticos Preguntas y debate en plenaria
	16:15 – 16:30	Refrigerio
	16:30 – 17:30	Paso 4: Clasificación de factores críticos y formulación de indicadores estratégicos (de manera ejemplar) - Trabajo en plenaria
	17:30 – 18:30	Paso 5: Identificación de actividades clave para la mancomunidad en función de los factores críticos - Trabajo grupal - Presentación en plenaria
	18:45 – 19:00	Evaluación final y cierre de taller



4. Desarrollo del taller

4.1 Bienvenida y nivelación de expectativas

Después de las palabras de bienvenida del secretario técnico de REMURPI (Red de Municipalidades Rurales de Piura), Alex Rojas, los participantes¹ se presentaron cada uno utilizando tarjetas mesocard.

Cada participante llenó tres tarjetas indicando:

- Nombre
- Institución y Lugar
- ¿Qué espero del taller?

En una capacitación de capacitadores, es especialmente importante asegurar que todos estén “en el mismo barco”, es decir, apuntando a los mismos objetivos de aprendizaje, se realizó la nivelación de expectativas, comparando las expectativas con los objetivos propuestos por el equipo de facilitación.

En general, las expectativas de los participantes giraron alrededor de 3 temas:

- Conocer y adquirir las herramientas necesarias para una buena gestión en DEL
- Consolidar aspectos relacionados a la competitividad
- Capacitarse más en DEL para aplicar las herramientas en su realidad



El co-facilitador, después de la nivelación de expectativas, explicó brevemente el programa del taller.

¹ Para una fácil lectura, se usará la forma masculina en el documento, entendiendo que el DEL puede ser realizado por hombres y mujeres.

4.2 Introducción a la metodología

Para dar una breve introducción a la Brújula, se presentaron brevemente los objetivos de la herramienta (ver foto a la derecha →).

La visualización de una Brújula “de verdad” ayudó a que se grabe el símbolo de “dar orientación”, “encontrar un norte común” en los participantes:



Como se trató de una capacitación de capacitadores, se hizo hincapié también en las diferentes modalidades de cómo se puede aplicar la brújula de la competitividad. Se usó la siguiente presentación:

	Ejercicio con miras a la acción	Ejercicio integral
Trabajo de desarrollo territorial global	Taller de 1 día que involucra a participantes de varios sub-sectores. Recomendado solo en lugares con trabajo de desarrollo territorial cohesionado y sólido [4]	Un ejercicio de una semana que consiste en talleres con participantes locales y un trabajo separado para definir indicadores y fijar un sistema para monitorear los mismos. [1]
Iniciativa de sector o cadena de valor	Taller de 1 día que involucra a participantes de un solo sub-sector o cadena de valor. Tiene un enfoque empresarial acentuado y ayuda al sector empresarial a entender mejor el ambiente empresarial. [3]	Un ejercicio de una semana que consiste en talleres con participantes locales y un trabajo separado para definir indicadores y fijar un sistema para monitorear los mismos. [2]

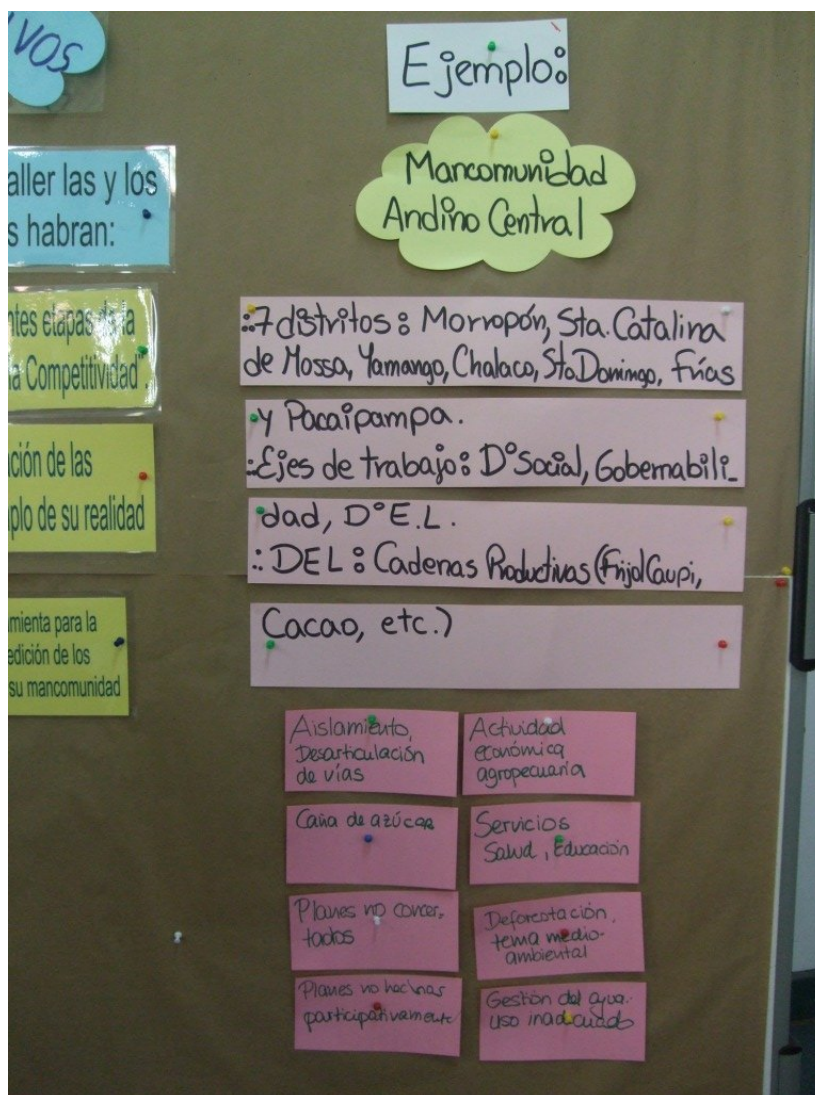
4.3 Presentación del ejemplo y definición del objeto

Para aplicar la metodología de la Brújula con éxito, es esencial que al principio se estipule bien el Objeto del ejercicio, y que se definan los límites del sistema.

En el caso de la Capacitación de Capacitadores, se escogió conjuntamente con los participantes, el siguiente ejemplo para practicar la herramienta:

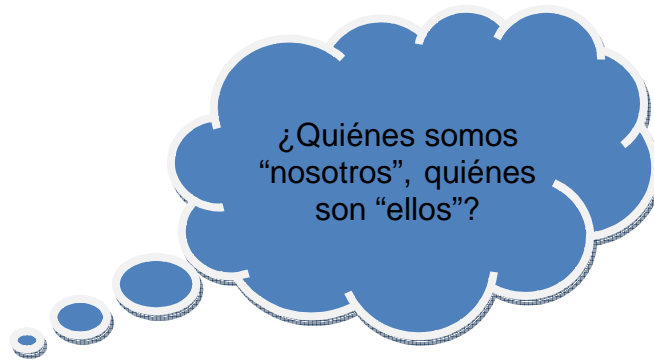
Objeto del ejercicio: Mancomunidad Central Andino

Para que los participantes con menor conocimiento sobre la mancomunidad ejemplar pudieran participar en el desarrollo del ejemplo, la facilitadora brindó alguna información general sobre la mancomunidad, y se complementó la información con el aporte de los participantes:



4.4 Mapeo de actores







Para mapear los actores y aclarar su estructura, en plenaria se realizó una lluvia de ideas con los participantes respecto a la siguiente pregunta motivadora:



Los resultados se muestran en seguida:



Para este ejercicio se usó la siguiente simbología:

-  = actor público importante
-  = actor privado (empresarial) importante
-  = institución de apoyo importante
-  = actor público percibido menos importante
-  = actor público percibido menos importante
-  = institución de apoyo percibida menos importante

El mapeo fue considerado como importante por parte de los participantes porque mediante los colores se aclararon los roles de los actores.

Fue muy interesante ver además las diferentes percepciones de los participantes sobre la importancia de ciertos actores, y si lo consideran partes del sistema o no. Por parte de la facilitación, se aclaró que la presencia física (con una oficina) en el territorio, no necesariamente significa que el actor forme parte del sistema de desarrollo económico local o territorial.

Además, este paso es necesario para poder avanzar en un paso posterior con la identificación de los Factores Críticos de Éxito: se define, quiénes somos “nosotros” (cuadrante referido a los procesos internos) y quiénes son “ellos” (cuadrante de los actores externos y clientes).

En el ejercicio se demostró también que el concepto de “mancomunidad” como unidad territorial no es concebida así por todos los actores. Se debe construir todavía una identidad común a nivel de la mancomunidad Central Andino. En algunos casos, se carecía de mayor información sobre qué actores estaban en qué distrito de la mancomunidad, siendo la mayoría de los participantes del taller de la ciudad de Piura, con actividades puntuales en el territorio de la mancomunidad.

4.6 Identificación de Factores Críticos de Éxito

El “corazón” de la metodología, y además el punto que fue percibido como más difícil por parte de los participantes de la capacitación de capacitadores, es la identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE).

La facilitadora dio una breve introducción a los Factores Críticos de Éxito, y se mostró que el término en sí se debería explicar de otra forma, debido a que los participantes en la mayoría interpretaron la palabra “crítica” como algo negativo. Por este motivo, se explicó que se trata de definir las condiciones o los aspectos necesarios para el éxito de un proceso DEL.

Para introducir al tema, se usaron las siguientes visualizaciones:



Preguntas clave por cuadrante:

Conocimiento y aprendizaje:

¿Cómo podemos mejorar nuestros conocimientos, manejar información importante, aprender sobre nuestro territorio y concertar nuestro entendimiento del DEL?

Procesos Internos:

¿Cómo debemos organizar nuestros esfuerzos y procesos internos para asegurar su efectividad?

Relaciones con actores externos:

¿Cómo debemos interactuar con actores externos para que el desarrollo económico territorial sea un éxito?

Resultados económicos y financieros:

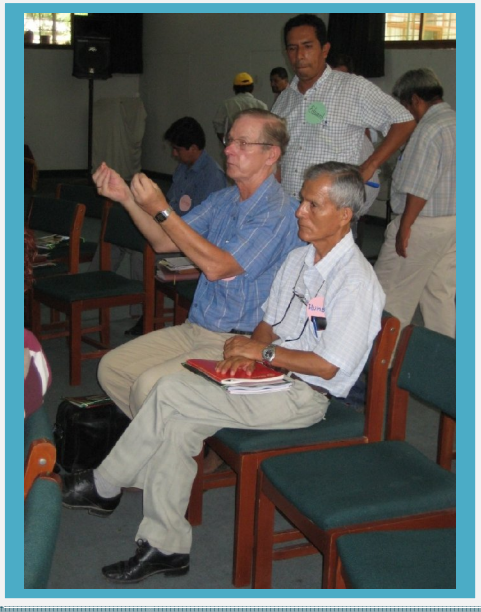
¿Qué impactos queremos generar para nuestras empresas y nuestro territorio?

Se resaltó además que se abordan los cuatro factores en sentido contrario a las agujas del reloj: los incentivos correctos para el aprendizaje y crecimiento que llevarán a mejorar constantemente el proceso interno que va a satisfacer al cliente, de modo que se tendrá un rendimiento financiero convincente como resultado final (ver manual Brújula).

Para facilitar el ejercicio, se presentó un ejemplo para un FCE por cuadrante.

La pregunta clave para los participantes fue:

¿Cuáles son los FCE que determinan si la mancomunidad logra su objetivo?



Participantes definiendo los FCE en plenaria

Debido a que el grupo era relativamente pequeño, se realizó una lluvia de idea libre, y los participantes apuntaron sus respuestas a la pregunta: “¿Cuáles son los FCE que determinan si la mancomunidad logra su objetivo?” en tarjetas mesocard.

Conjuntamente con los participantes, se identificaron las ideas repetitivas, descartando las tarjetas dobles, y se ubicaron las tarjetas que quedaron acorde a los 4 FCE visualizados en el panel (ver foto arriba, p.12).

Mediante el método de “Pareto” se priorizaron 2 Factores Críticos de Éxito por cuadrante.



Participantes priorizando 2 FCE por cuadrante con método Pareto.

Para no perder el norte, el objetivo DEL concertado siempre estaba visible para los participantes.

Los resultados de este ejercicio se resumen en el siguiente cuadro:

Resultados económicos y financieros: ¿Qué impactos queremos generar para nuestras empresas y nuestro territorio?		Relaciones con actores externos: ¿Cómo debemos interactuar con actores externos para que el desarrollo económico territorial sea un éxito?	
Seguridad de mercados a precios justos	0	Respaldo empresarial asegurado (contratos, convenios etc.)	0
Comercialización eficiente de productos y servicios de las cadenas productivas	5	Acceso a un sistema crediticio formal	0
Incremento de nuevos negocios en la mancomunidad (servicios etc.)	1	Políticas de gobierno favorecen políticas de competitividad	7
Posicionar nuestros productos en mercados especializados en productos orgánicos	2	Calidad y volumen de productos aseguradas	0
Mejor nivel socio-económico de los	3	Articulación a demanda de los proveedores	0

productores		de servicios (asistencia técnica, infraestructura)	
		Alianzas interinstitucionales para apalancar recursos y fortalecimiento de capacidades	2
Conocimiento y aprendizaje: ¿Cómo podemos mejorar nuestros conocimientos, manejar información importante, aprender sobre nuestro territorio y concertar nuestro entendimiento del DEL?		Procesos Internos: ¿Cómo debemos organizar nuestros esfuerzos y procesos internos para asegurar su efectividad?	
Sistemas de información local / regional, nacional, internacional disponibles	7	Organizaciones de productores consolidadas y fortalecidas	9
Capacidades agroempresariales de los gremios campesinos fortalecidas	6	Implementar mesa de concertación de ODERs y otros actores locales del desarrollo	0
Eficiente tecnología y tecnificación para incrementar la producción y productividad	0	Cada Gobierno Local integrante de la Mancomunidad tiene ODER y/o ADEL	0
		Iniciativas locales con cofinanciamiento para el proceso productivo	0
		Mejoramiento de los servicios y la infraestructura productiva	4

4.7 Definición de indicadores

Como siguiente paso, los participantes definieron indicadores para los dos FCE priorizados en cada cuadrante. Sin embargo, primero la facilitadora presentó algunas reglas importantes para la definición de indicadores. Todos los indicadores deben pasar por el filtro de la "MAREA", y se les asigna un cierto puntaje, para identificar después qué indicadores realmente son sólidos (para mayor información sobre el método por favor consultar también el Manual de la Brújula, adaptado por mesopartner y REMURPE a la realidad peruana).

Se utilizó la siguiente visualización:



Los participantes se dividieron en 4 grupos. Cada grupo trabajó un cuadrante, priorizando las dos FCE priorizados por el método Pareto.

Sin embargo, en los cuadrantes de los procesos internos y las relaciones con actores externos las facilitadoras recomendaron que el respectivo grupo revise bien los FCE porque las tarjetas priorizadas no necesariamente fueron las idóneas, debido a que no se trataba de FCE referidos a la temática, o no se trataba en todos los casos de FCE propiamente dichos. Por este motivo, los participantes seleccionaron el FCE “Cada Gobierno Local integrante de la Mancomunidad tiene ODER y/o ADEL” en vez de: “Mejoramiento de los servicios y la infraestructura productiva” lo cual estaba priorizado inicialmente. De igual manera, los integrantes del grupo cambiaron “Políticas de gobierno favorecen políticas de competitividad” por “Acceso a un sistema crediticio formal”.

Los resultados del ejercicio se muestran en seguida (para mayor visibilidad de las fotos, recomendamos que se consulte el Blogspot que REMURPE ha instalado para tal fin).

Indicadores cuadrante Conocimientos y Aprendizaje:



Indicadores cuadrante: Procesos Internos:

PROCESOS INTERNOS,

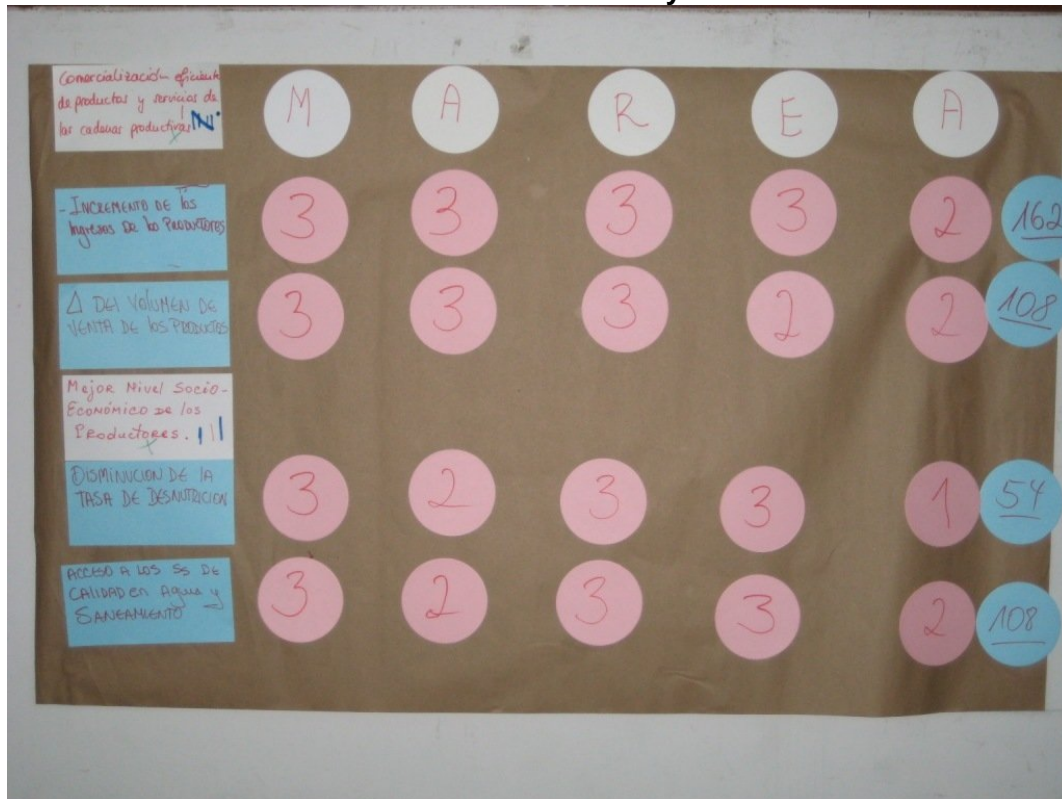
4

	M	A	R	E	A	
Organizaciones de productores consolidadas y fortalecidas						
Nº Organizaciones Productores Aprop. Consolidados. (3,000.000)	3	2	3	3	1	= 54
Nº Cademas Productivas: cacao, Frijol, Palma, Café, Leche Fresca, TRISO	3	3	3	3	2	= 162
Nº (*) Socios e líderes capacitados (PROMOTORES)	3	2	2	2	3	= 48
CADA GOB. LOC. INTEGRANTE DE LA MANCOMUNIDAD TODEA ODER Y/ADEL						
Nº Unidades DE implementadas.	3	3	3	3	3	= 243
Nº EQUIPOS TÉCNICOS MUNICIPALES CA PDC ITADOS	3	2	3	2	2	= 72
Nº PERSONAL PROF. EN UDEL	3	3	3	3	3	= 243

Indicadores cuadrante relaciones con actores externos:



Indicadores cuadrante resultados económicos y financieros:



4.8 Definición de actividades estratégicas

Por razones de tiempo, solo se pudo realizar un ejercicio ejemplar de un plan de acción en plenaria.



Para elaborar el Plan de Acción, se aplicaron las 6 preguntas de Pfeiffer.

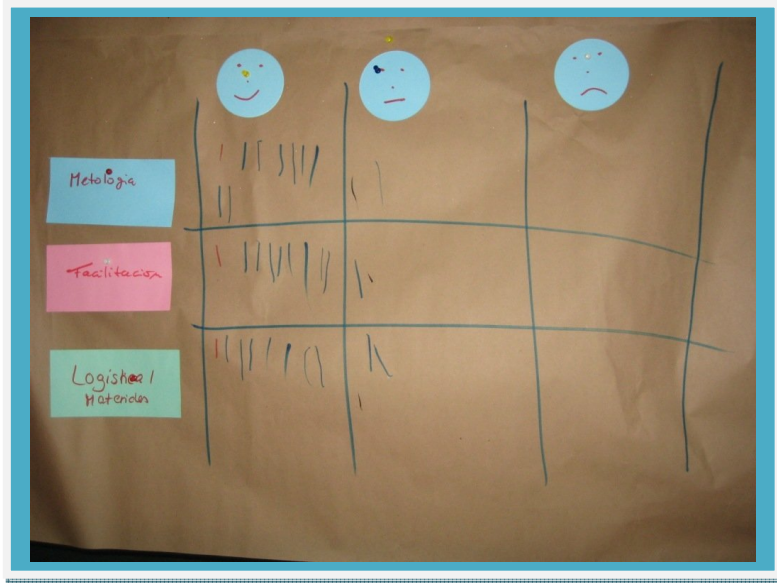
1. ¿Cómo exactamente vamos a hacer esto?
2. ¿Quién asumirá la responsabilidad?
3. Quién colaborará?
4. ¿Cuáles son los recursos que necesitamos?
5. ¿Cuándo comenzamos?
6. ¿Cómo sabremos que hemos empezado?

Los resultados del trabajo se visualizan en la siguiente tabla:

Área Procesos Internos						
Factor priorizado	Tareas	Responsable	Colaboración	Recursos	Fecha	¿Cómo sabremos que hemos comenzado?
Organizaciones de productores consolidadas y fortalecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de organización • Elaboración de estatutos • Capacitar a técnicos, productores 	Productores	ONGs Municipalidades de la mancomunidad	RR Humanos Logísticos, Económicos	Mayo 2009	Acta de reuniones

4.9 Evaluación

Los participantes llenaron el siguiente animómetro, dando su opinión sobre cómo habían percibido el taller:



5. Comentarios y Recomendaciones

En cuánto a la aplicación de la herramienta, en una evaluación interna del equipo de facilitación, se dieron las siguientes sugerencias y recomendaciones.

- No se recomienda realizar un taller un día lunes en la región Piura; las personas normalmente no están disponibles los lunes, porque tienen que presentarse en sus oficinas después del fin de semana y organizar su agenda de la semana.
- La agenda del taller estaba muy llena. Sumando este hecho con la tardanza de los participantes en llegar al evento, no hubo mucha energía al final del día para la definición de las actividades estratégicas.
- Un día para una Capacitación de Capacitadores es muy corto, por lo cual no hubo suficiente tiempo a que los participantes practiquen y dialoguen sobre las herramientas más profundamente.
- Al principio del ToT se deben explicar las reglas para llenar las tarjetas mesocard para garantizar una mejor visualización.
- Debido a la cantidad de siglas usadas en el método, se recomienda visualizar una lista de abreviaturas para todos.
- La comprensión del concepto de “Factor Crítico de Éxito” es esencial, por lo cual se debería dedicar más tiempo a la explicación del mismo. El término en sí se debe parafrasear porque algunos participantes interpretaron la palabra “crítica” como algo negativo. Se debe resaltar a lo máximo la diferencia entre estrategias, actividades y FCE.
- A los participantes les pareció más fácil definir FCE en ciertos cuadrantes, sobre todo en el cuadrante: “procesos internos”. En los otros cuadrantes, a veces se definieron actividades en vez de FCE.
- Fue relativamente difícil aterrizar los FCE y actividades a la realidad de la mancomunidad. En algunos casos, los FCE fueron muy generales, lo que dificultó la definición de indicadores. Por otro lado, la definición de indicadores ayudó justamente a la revisión de cada FCE.
- El equipo de facilitación evitó la palabra: “visión” en el ejercicio de la definición del objetivo común, debido a que se presta para definiciones poco concretas y nublosas.
- Para garantizar que se aplique la herramienta por las personas capacitadas en el taller, REMURPE debe ayudar con el seguimiento, por ejemplo en el caso concreto de Lalaquiz.
- Para la aplicación de la Brújula, es necesario que estén los actores de la mancomunidad, tomadores de decisiones y conocedores del territorio, del sector público y empresarial. Solamente si los actores mismos asuman la responsabilidad, es posible dar una dirección estratégica a la mancomunidad.