



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE CAMBIO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA
DE DESARROLLO HUMANO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

FRANCESCO CARTOLANO

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, Septiembre de 2008



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado al alumno **Francesco Cartolano Cataldo** C.I. V-11.664.747, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado **“Programa de Cambio en una Empresa Consultora de Desarrollo Humano”**. Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Caracas, a los 08 días del mes de Septiembre del año dos mil ocho.

William Medina Quero
Profesor-Asesor
C.I. 2.851.567

AGRADECIMIENTOS

A Dios...por la oportunidad de vivir, su eterna generosidad, bondad y perdón...

A mi Amore...por su tolerancia y apoyo incondicional...

A mi Sofí...por ser la mayor expresión de la grandeza de Dios...

A Gabriel Ignacio...que con ilusión esperamos...

A Carola...por su constancia, disciplina y el amor con que trabajas...

A Chilina y Mariana...por la oportunidad de aprender, el entusiasmo que ofrecieron, los sueños de grandeza y por la maravillosa experiencia de trabajar con ustedes...

A William...por sus apropiados consejos de maestro durante todo este tiempo...

Al Postgrado de Desarrollo Organizacional...por ofrecernos una oportunidad académica y profesional de crecimiento invaluable...

RESUMEN

Asesores de Desarrollo Humano, ADIN, es una empresa consultora especializada en la investigación y desarrollo de productos y servicios relacionados con el desarrollo infantil. Esta entidad se ha manejado desde su fundación hace poco más de una década, bajo unas premisas poco formales en términos organizacionales, lo cual no ha permitido la consolidación de sus productos, servicios y las operaciones en general.

Esta situación condiciona la supervivencia de ADIN como organización, lo que supone el riesgo que la experiencia de más de 20 años de investigación en la especialidad de Psicología del Desarrollo humano desaparezca, así como el talento y el conocimiento generado por sus miembros.

Por ello, con éste proyecto, a través del enfoque de Investigación – Acción, se busca proveer la metodología, el diseño de planes de acción y el planteamiento de una nueva estructura organizacional madura y cónsona con la expectativa de cambio que tienen sus miembros.

Este proyecto de intervención, se realizó a través de un proceso guiado de facilitación y reflexión el cual persiguió sentar las bases para la construcción de un modelo que ayude a la organización a lograr la estabilidad y el crecimiento sostenible esperados. De la misma forma, además de plantear como objetivo un nuevo modelo de negocios, se busca generar una nueva actitud y comportamiento de los miembros de la organización en la concepción de ADIN como un negocio rentable, de manera que puedan organizar su estrategia corporativa, definir sus objetivos, sus programas y planes de acción, así como guiar su operación diaria.

ÍNDICE

Agradecimientos	i
Resumen	iv
Índice	v
Índice de figuras, gráficos y tablas.....	vii
Capítulo I. La propuesta de trabajo	8
Resumen	8
Justificación del proyecto	9
Objetivos del proyecto.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
Metodología propuesta	11
Marco conceptual	11
Marco organizacional	14
Marco metodológico.....	15
Resultados esperados.....	16
Aspectos éticos	17
Referencias bibliográficas	18
Cronograma de ejecución	18
Capítulo II. Marco de referencia conceptual.....	19
El Aprendizaje Reflexivo	19
El Cuadro de Mando Integral	21
Introducción.....	21
Cómo encarar un Proceso de Cuadro de Mando Integral.....	23
Cómo se Mide a Estrategia Empresarial.....	25
Vinculación de los Indicadores de Cuadro de Mando con la Estrategia	28
Áreas de Impacto del Cuadro de Mando Integral	31
Conclusiones	32
Capítulo III. Marco Organizacional	34
Génesis	34
Misión y Objetivos	35
Estructura.....	36

Problemática.....	36
Capítulo IV. El diagnóstico del problema	38
Proceso de Diagnóstico	38
Resultados del Diagnóstico	39
Capítulo V:Diseño del Plan de Intervención.....	41
El Proceso de Diseño.....	41
La propuesta.....	42
Justificación.....	42
Objetivos.....	43
Criterios para la Implantación.....	44
Capítulo VI. Resultados	45
El Proceso.....	45
Resultados	25
Redefinición de Creencias y Supuestos respecto a la organización como negocios	50
Elaboración Cuadro de Mando Integral.....	52
Planes de Acción	55
Modelo Organizacional.....	62
Metodología de Control Gerencial	66
Capítulo VII. Evaluación del proyecto	67
Evaluación del Proceso General	67
Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.....	68
Logro de los Objetivos Planteados.....	68
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones	70
Referencias Bibliográficas	73
Anexos.....	74
Anexo A. Metodología de Control Gerencial.....	75
Anexo B. Formato Minuta de Control Gerencial.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras:

Figura 1. Proceso de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002).....	24
Figuras 2. Cadena de Valor Procesos Internos	27
Figura 3. Relación Causa – Efecto	29
Figura 4. Sistema de Gestión Estratégico	32
Figura 5. Flujograma Proceso de Consultoría	50
Figura 6. Cadena de Valor de ADIN	63
Figura 7. Organigrama de ADIN	65

Tablas:

Tabla 1. Cronograma de actividades Planificado	18
Tabla 2. Puntos de Ayuda Reflexión Fase 1.....	46
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral.....	53
Tabla 4. Plan de Acción Perspectiva Financiera.....	55
Tabla 5. Plan de Acción Perspectiva Clientes (Iniciativa 1).....	56
Tabla 6. Plan de Acción Perspectiva Clientes (Iniciativa 2).....	56
Tabla 7. Plan de Acción Perspectiva Clientes (Iniciativa 3).....	57
Tabla 8. Plan de Acción Perspectiva Clientes (Iniciativa 4).....	58
Tabla 9. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos (Iniciativa N° 1A).....	59
Tabla 10. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos (Iniciativa 1B).....	60
Tabla 11. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos (Iniciativa 2).....	60
Tabla 12. Plan de Acción Perspectiva Recursos Gente (Iniciativa 1).....	61
Tabla 13. Plan de Acción Perspectiva Recursos Gente (Iniciativa N° 2).....	62
Tabla 14. Descripción Procesos Primarios de ADIN.....	63
Tabla 15. Descripción Procesos de Apoyo ADIN.....	64
Tabla 16. Cronograma de actividades Planificado.....	68

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1. Resumen.

La organización objeto de estudio es una empresa consultora especializada en la investigación y desarrollo de productos y servicios relacionados con el desarrollo infantil. Esta empresa ha operado durante más de 10 años bajo unas premisas informales que no le han permitido definir claramente sus expectativas, objetivos y metas, ni consolidar efectivamente un plan de mejora institucional que permita posicionar la investigación académica y empírica que su directora ha efectuado en el campo de la psicología del desarrollo humano.

Este proyecto busca generar un modelo que ayude a la organización a ser estable y sostenible, mediante el diseño de un programa de acción detallado que permita materializar la estrategia operativa más adecuada para los fines que busca.

Estos objetivos se lograrán a través del enfoque de Investigación – Acción, el cual a partir de la evaluación diagnóstica previa de los factores que condicionan el desempeño organizacional, proveerá la metodología, el diseño de planes de acción y una nueva estructura organizacional que permitirán una oportuna y adecuada gestión gerencial.

Al mismo tiempo, más allá de plantear un nuevo modelo de negocio para la organización, se busca generar una nueva actitud y comportamiento de los miembros de la organización hacia la concepción de la misma como un negocio rentable, de manera que, puedan organizar su operación diaria, medir su desempeño y desarrollar su plan estratégico.

1.2. Justificación del Proyecto.

Asesores de Desarrollo Integral (ADIN) es una sociedad civil con más de 10 años de funcionamiento, relacionada con el estudio del Desarrollo Humano, específicamente del Desarrollo Infantil, planteando un enfoque que integra las perspectivas biológica, evolutiva y cultural en el abordaje teórico y práctico de los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo. El foco principal de ADIN ha sido la creación y consolidación de herramientas para el estudio y observación del desarrollo infantil, así como la asesoría a organizaciones relacionadas con los el ámbito educativo, la salud y la comunidad.

Actualmente, la organización enfrenta una situación problemática caracterizada principalmente por la carencia de formalidad operativa, así como una estructura funcional y económica vulnerable; Si bien tienen un know how muy especializado, los productos y servicios no se encuentran tipificados, y la ausencia de planes de venta y mercadeo no le han permitido visualizar la posibilidad de colocar sus productos y servicios.

Es por ello que para la organización es imperioso canalizar la abundante generación de conocimientos mediante una distribución comercial sostenible, que permita la supervivencia como sistema viable y garantice estabilidad y continuidad operativa en el mediano y largo plazo.

La evaluación previa del desempeño general efectuada a la organización arrojó resultados satisfactorios en cuanto al desarrollo intelectual y académico del modelo conceptual, así como, en la comprobación empírica que lo sustenta, sin embargo, no se pudieron obtener resultados históricos, ni indicadores firmes que permitieran cuantificar el desempeño de ADIN en aspectos comerciales, financieros y de satisfacción del cliente.

Igualmente, durante el proceso de diagnóstico se observaron creencias y supuestos en los miembros de la organización relacionados con la concepción de ADIN como empresa en marcha, que actúan como agentes que entorpecen el proceso de cambio que está intentando generar, especialmente la creencia bajo la cual ADIN, constituida formalmente como empresa, podría impactar negativamente el estilo de profesional de los miembros de la organización.

Es por ello que ADIN requiere de un proceso de facilitación y transferencia de conocimientos que entre otras cosas debe permita organizar sus operaciones, definir sus mercados objetivos, los planes de acción que comprendan sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, la definición de sus indicadores de desempeño, la normalización de sus procesos y el establecimiento de un modelo de negocio que proporcione una estructura formal a la organización.

Si no existe un diseño que de soporte a las actividades de la organización, seguirá la improvisación y no habrá objetivos claros, generándose una gran cantidad de conocimientos que no se materializan en una distribución comercial sostenible lo que inevitablemente condenará a que la organización desaparezca en el tiempo.

1.3. Objetivos del Proyecto.

Objetivo General:

Elaborar y generar un programa de iniciativas contenidas en un plan de acción factible, el cual permita abordar los objetivos prioritarios de transformación que la organización requiere para mejorar su desempeño y emprender su operación de manera efectiva.

Objetivos Específicos:

- Facilitar la comprensión, formación y mejoramiento de las creencias de los miembros de ADIN frente a los nuevos esquemas y directrices que espera seguir la organización.
- Definir un plan que permita abordar iniciativas en el corto y mediano plazo, esto para profundizar en los aspectos fundamentales que la organización espera mejorar en cuanto a las perspectivas de relación de mercados y clientes, los procesos de funcionamiento internos, y la información que requieren para medir su desempeño.
- Desarrollar un nuevo modelo de negocios y una estructura organizacional flexible que considere todos los procesos relevantes e imprescindibles para la consolidación de la organización.
- Proveer una metodología de control gerencial y seguimiento que permita evaluar en el tiempo, la aplicación efectiva de las iniciativas consideradas, así como su desviación y ajuste de acuerdo a los objetivos alcanzados.

1.4. Metodología Propuesta.

1.4.1. Marco conceptual:

En el planteamiento del marco teórico que permite el abordaje del proyecto y delimita las directrices del presente proceso de consultoría, se toman en consideración las siguientes líneas teóricas:

El aprendizaje reflexivo.

El aprendizaje basado en la reflexión es un componente necesario para el éxito organizacional (Brockbank, 2006), debido a los entornos altamente cambiantes a los que están sometidas las empresas en la actualidad.

Para alcanzar el éxito organizacional, el aprendizaje reflexivo ayuda a implementar mejoras o realizar transformaciones. En un primer lugar, las organizaciones necesitan hacer un

alto y pensar críticamente sobre su propósito, realizando cambios (o mejoras) puntuales en sus funciones o estructura. La transformación ocurre en el siguiente nivel, cuando las organizaciones se permiten reconsiderar la naturaleza de lo que están haciendo, lo cual va más allá del análisis de las tareas realizadas. Finalmente, cuando la reflexión se logra considerando el sistema organizacional como un todo, la entidad razona en colectivo, lo cual la lleva a reconsiderarse y transformarse a sí misma desde su interior.

El cambio en las organizaciones se cristaliza, Hoffman (2007) cuando se establecen cambios profundos en los paradigmas que orientan sus decisiones y los planes de desarrollo de su gente.

Balance Scorecard:

El Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que ha gozado de gran aceptación en las empresas consultoras y en los medios gerenciales, y fue propuesta por Kaplan y Norton (1.996 - 2.001) para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una Empresa. Se presenta en cuatro perspectivas: financiera, clientes – mercado, procesos internos y formación - crecimiento. En cada una de las cuatro perspectivas se establecen objetivos, variables o indicadores, metas e iniciativas o proyectos de intervención.

El Cuadro de Mando Integral trata de establecer un balance entre variables de orientación externa (importante para los socios y clientes) y variables de orientación interna (referentes a los procesos del negocio, la innovación y el manejo de los recursos). El Cuadro de Mando Integral BSC (por sus siglas en inglés) también busca un balance entre la medición de resultados, que reflejan el desempeño pasado, y la medición de variables o indicadores que determinan el desempeño futuro. Además, comprende tanto variables cuantificables y objetivas como variables de naturaleza subjetiva.

El punto de partida para definir el BSC de una organización lo constituye la visión, que describe los grandes logros a alcanzar en el largo plazo. La visión se define a partir de los fines, la misión y los valores. Los fines están relacionados con la perspectiva financiera, mientras que la misión está vinculada con la perspectiva de los clientes – mercados.

El destino estratégico es un concepto del BSC que representa los objetivos temporales a ser alcanzados en el mediano plazo (tres o cinco años) como logro parcial de lo establecido en la visión. La estrategia se describe mediante las relaciones causales entre un conjunto de objetivos específicos a establecer en las cuatro perspectivas que se expresan en un gráfico denominado diagrama Causa-Efecto.

En cuanto a esto, los objetivos específicos de cada una de las cuatro perspectivas deben satisfacer los objetivos generales establecidos en el destino estratégico y vincularse en una relación causal entre los mismos.

Los objetivos específicos situados en la perspectiva financiera, son esencialmente de carácter financiero (Valor de la Empresa y Rentabilidad). El logro de esos objetivos depende de los objetivos específicos alcanzados en la perspectiva de los clientes – mercado, que son objetivos relativos a las necesidades de mercado.

Éstos, a su vez, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con los procesos de la empresa, y éstos últimos, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con la perspectiva de formación y crecimiento.

Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados para su medición. Por medio de las metas se establecen los valores deseados o esperados para los indicadores. Cada una de las iniciativas, acciones técnicas o proyectos de intervención representan los medios por los cuales la empresa se propone alcanzar los objetivos, y tales iniciativas deben describirse y detallarse en una serie de actividades que llevan un orden lógico y secuencial que deben ser documentadas para garantizar la formalidad de la gestión gerencial.

La metodología del Cuadro de Mando Integral supone que el plan estratégico es un plan de transformación, por lo cuál está orientado hacia las actividades de cambio y mejora y no a las actividades repetitivas, las cuales pueden ser englobadas en un plan operacional separado organizado por funciones.

1.4.2. Marco Organizacional.

Reseña histórica de la organización:

La organización objeto de estudio es “Asesores de Desarrollo Integral, s.c.” (ADIN), constituida como Sociedad Civil hace 12 años por tres profesionales en las de psicología, medicina y derecho, interesados en la promoción del desarrollo humano integral dentro de los contextos familiar, educativo y comunitario.

Los socios fundadores de esta organización pertenecen a la misma familia y la empresa ha sido utilizada como vehículo de contratación en los casos particulares en que así lo solicitaran los clientes para determinados proyectos. Inicialmente su verdadera razón de ser, fue la producción de materiales de evaluación e investigación psicológica, sirviendo la institución de soporte jurídico en la búsqueda de financiamiento para las actividades académicas de la directora, concentradas básicamente en el desarrollo del Modelo Octogonal de Desarrollo Infantil.

El producto más importante de esta organización es una escala de observación para la evaluación del Desarrollo de niños y pre-adolescentes (Escala Moidi), cuyo modelo teórico subyacente fue desarrollado hace veinte años por la directora, y sirve como base para el resto de los servicios ofertados por la organización.

Hace unos 4 años, una fundación solicita los servicios particulares de la directora para un proyecto de asesoría enfocado en la producción de materiales didácticos. Dada su magnitud y alcance se requirió la incorporación de personal técnico y de apoyo especializado, contratado a través de la figura mercantil de ADIN tanto para el Cliente como para el personal que participó en el proyecto. Esta experiencia, se tradujo en la conformación de una alianza entre la fundación y ADIN para la realización de una serie de proyectos de investigación que se originaron a raíz de este.

1.4.3. Marco Metodológico.

Este es un Proyecto de Investigación – Acción que consta de las siguientes fases de trabajo:

- Fase 1:** Revisión de supuestos y creencias.
- Fase 2:** Proponer una metodología para el desarrollo de la estrategia de negocio ajustada a la situación actual en el mercado.
- Fase 3:** Facilitar un nuevo diseño organizacional que sea congruente con la estrategia.

Fase 4: Proponer una metodología de gestión gerencial que permita efectuar el seguimiento de los planes de acción.

El programa de trabajo a ejecutar se concentra básicamente en dinámicas de trabajo entre el equipo de consultor y los miembros de la organización enfocado básicamente en el siguiente esquema:

- Declaración de los objetivos de la sesión.
- Evaluación de expectativas.
- Dinámica central, la cual es definida de acuerdo a cada paso dentro de la fase a trabajar.
- Elaboración de conclusiones conjuntas sobre los aspectos más resaltantes de la sesión.
- Definición de los siguientes pasos: Breve introducción al próximo objetivo a trabajar, así como la definición de la agenda.
- Asignación de tareas a los miembros de ADIN relacionadas con los contenidos a trabajar durante la siguiente sesión.

1.5. Resultados esperados:

Del trabajo de aplicación a desarrollar, se esperan obtener los siguientes resultados:

- Declaración y revisión de supuestos ligados al cambio en la organización; implica un proceso de reflexión y replanteamiento de ADIN con miras a sus expectativas futuras.
- Planteamiento de un nuevo modelo de negocio que integre de forma coherente los procesos organizacionales, la estructura, la tecnología y los recursos.
- Definición y planificación en el largo plazo de la estrategia organizacional, así como, el proceso de seguimiento y control gerencial pertinente.

- Definición de objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores de desempeño y planes de acción específicos que respondan a las iniciativas propuestas.

A mediano plazo la organización espera sobrevivir como sistema viable, mientras que en el Largo Plazo debe de garantizar la estabilidad y continuidad operativa.

1.6. Consideraciones éticas:

El marco ético bajo el cual se maneja el presente proyecto está basado en “The International Organization Development Code of Ethics” (O.D. Institute, 1991), del cual se extraen los siguientes elementos como los más resaltantes para el estudio:

- Responsabilidad hacia uno mismo: El consultor debe actuar con integridad, siendo auténtico y verdadero consigo mismo. Además debe procurar continuamente el auto-conocimiento y crecimiento personal.
- Responsabilidad por el desarrollo y competencia profesional: El consultor debe realizar su práctica dentro de los límites de su competencia, cultura y experticia al proveer servicios y emplear las diversas técnicas y herramientas.
- Responsabilidad hacia los clientes y otros significativos: Se debe conducir cualquier actividad, programa o relación profesional de manera honesta, responsable y abierta. También es necesario definir y proteger la confidencialidad de las relaciones comerciales y profesionales del consultor.
- Responsabilidad hacia la profesión: El consultor debe actuar de manera que acredite a la profesión del D.O. y, en beneficio de los colegas de otras profesiones.
- Responsabilidad social: Actuar con sensibilidad tomando en cuenta el hecho de que las acciones y recomendaciones del consultor pueden alterar la vida y el bienestar de sistema cliente así como de los sistemas más grandes del cual forma parte.

1.7. Referencias Bibliográficas:

- Brockbank, A. (2006) Facilitating reflective learning through mentoring and coaching. London (GBR): Kogan Page, Ltd.
- Hoffman, W. (2007) Manual del coach profesional. Caracas (Venezuela): Grupo editorial Norma.
- Kaplan, R. (2005) Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000.
- Medina, W (s/f) Material para la Cátedra de Procesos de Consultoría. Caracas: Autor.
- O.D. Institute (1991). The International Organization Development Code of Ethics. Consultado en marzo, 2008 en <http://www.odinstitute.org/ethics.htm>.

1.8. Cronograma de Ejecución:

De acuerdo a las fases propuestas en apartados previos, a continuación se detalla el cronograma de actividades a realizar en el proyecto:

Tabla 1. Cronograma de actividades

Fases	SEMANA				
	1	2	3	4	5
Intervención					
Fase 1: Revisión de supuestos y creencias.					
Fase 2: Desarrollo Metodología Planificación de Objetivos.					
Fase 3: Propuesta Diseño Organizacional.					
Fase 4: Desarrollo de Metodología de gestión gerencial.					
Discusión de resultados de intervención y cierre del proceso de consultoría					

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. El Aprendizaje Reflexivo.

El aprendizaje basado en la reflexión es un componente necesario para el éxito organizacional (Brockbank, 2006), debido a los entornos altamente cambiantes a los que están sometidas las empresas en la actualidad.

De acuerdo con Kemmis (1985 cp. Brockbank, 2006), el proceso reflexivo en las organizaciones puede ser de tres tipos:

- Instrumental: Es el que está relacionado con el aprendizaje que se obtiene en la experiencia en el proceso de alcanzar o lograr las metas y objetivos, o en el proceso de buscar, validar y aceptar soluciones.
- Consensual: Cuestiona fines y significados compartidos, tal y como sucede en los programas de cambio cultural. Es un proceso intencional de reflexión donde el cambio de comportamiento, la revisión del contexto, la reconsideración de alternativas y el compromiso de los agentes activos y comprometidos capaces de plantear retos, envuelven a la organización en una ruta de transformación y mejoramiento.
- Crítico: este tipo reflexión reta los supuestos y el discurso prevaleciente en la organización. La confrontación, el conflicto bien entendido entre las partes y los aportes de diversas opiniones, incluyendo la participación de terceros a la organización genera la atmósfera propicia para reflexionar sobre las prácticas y políticas culturalmente aceptada.

Para alcanzar el éxito organizacional, el aprendizaje reflexivo ayuda a implementar mejoras o realizar transformaciones. En un primer lugar, las organizaciones necesitan hacer un alto y pensar críticamente sobre su propósito, realizando cambios o mejoras puntuales en sus funciones o estructura. Implica, de antemano reconocer que las prácticas y políticas vigentes en la organización no son suficientes para interactuar en un entorno altamente competitivo y cambiante, y por tanto, son incapaces de alcanzar los objetivos propuestos.

La transformación ocurre en el siguiente nivel, cuando luego de que las organizaciones se permiten tomar una pausa y reconsiderar (preferiblemente con el apoyo de alguien externo) la naturaleza de sus procesos culturales. Implica reflexionar, reevaluar, y auto cuestionar de manera racional, los supuestos, creencias e intenciones de lo que se está haciendo en la organización.

Para que el proceso de cambio en la organizaciones se cristalice, Hoffman (2007) plantea que “las empresas [,] encarnadas en quienes las dirigen [,] necesitan establecer cambios profundos en los paradigmas que orientan sus decisiones y en los planes de desarrollo de su gente” (p.33).

Cuando el proceso permite o facilita el diálogo de manera integral en todo el sistema organizacional, se logra que los miembros reflexionen en colectivo, lo cual lleva a reconsiderarse y transformarse a sí misma desde su propio interior. Sólo con la generación madura de nuevos conceptos, ideas y supuestos en un proceso creativo, dinámico y de autoaprendizaje es posible generar los cambios cognitivos en los individuos que impulsarán a su vez, las estrategias y planes de transformación de las organizaciones.

2.2. Cuadro de Mando Integral.

2.2.1. Introducción:

Desde 1850 y hasta cerca de 1975 las empresas vivían en economías de escala, produciendo en masa productos estándar. Empresas como General Motors, Dupont, y General Electric, utilizaban indicadores financieros para encaminar el capital interno hacia su utilización productiva y vigilando la eficiencia de las divisiones operativas. En aquella era industrial, los entornos no eran tan competitivos y las empresas se mantenían vigentes, inmersas en planes productivos masivos de artículos estandarizados. La obsolescencia de los productos no se preveía como algo inmediato y las dirigencias de las empresas tenían tiempo de analizar sus estrategias, vislumbrando el mediano y largo plazo como algo predecible. Por otro lado, una política protectora de parte del Estado garantizaba contención ante las abruptas crisis de mercado.

En las últimas dos décadas las desregulaciones estatales y la era de la informática cambiaron este panorama. La utilización de activos intangibles invisibles, que permitan mejorar la relación con los clientes, introducir productos o servicios novedosos, producir con la más alta calidad y a costos bajos, han sido factores decisivos para los cambios que se deben enfrentar. Estas nuevas exigencias requieren otras habilidades, como la especialización en capacidades funcionales (fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología) y la modificación en las relaciones de clientes y proveedores.

En la era industrial, las organizaciones consiguieron ventajas casi exclusivamente gracias a la especialización de las capacidades funcionales en fabricación, compra, distribución y marketing, más arriba mencionadas. Con el tiempo, esta especialización excesiva condujo a las

empresas al estancamiento y la ineficacia, la falta de cooperación entre departamentos y respuestas lentas a los cambios.

La época actual, en cambio, encuentra a las empresas organizadas a través de procesos integrados. Así como en la era industrial se trabajaba con clientes y proveedores en un pie de igualdad, la tecnología informática permite que los procesos de aprovisionamiento y producción se amalgamen desde los pedidos de los clientes y no como resultado de planes de producción.

En la era industrial los productos y servicios se ofrecían baratos, pero producidos en cadena. “Henry Ford decía que los clientes podían pedir un automóvil de cualquier color siempre que fuese negro”. En realidad cuando el ser humano ha satisfecho sus necesidades básicas de alimento, cobijo, vestimenta y salud, reclamará soluciones individualizadas a sus problemas, debido a que no existen dos personas con las mismas necesidades ni inquietudes.

Es por ello que el modelo de contabilidad aún vigente, para controlar y medir aspectos meramente económicos y cuantificables, debe ir incorporando poco a poco la valoración de calidad de productos y servicios, satisfacción de clientes, rendimiento de empleados, y evaluación de procesos internos.

Los resultados financieros por sí solos no alcanzan para detectar falencias en el trato con clientes y, consecuentemente, solucionar problemas operacionales de competitividad de cara al cliente. Xerox fue, durante años, líder en el mercado de las fotocopadoras, de manera casi monopolístico, estableció un sistema de alquiler de fotocopadoras que consistía en entregar las máquinas a los clientes y también cobrarles por las copias, el papel y el tóner. Debido a los altos

costos de insumos y servicios, las quejas iban en aumento. Como alternativa, la empresa decidió contratar un servicio de técnicos a domicilio para remediar las continuas fallas y contrario a lo que se pensaba, los clientes no querían esto, sino precios accesibles y máquinas más confiables. Cuando fabricantes japoneses y norteamericanos detectaron estos baches, lanzaron al mercado máquinas mejores y más económicas, quitándole a Xerox el dominio absoluto en el mercado de las fotocopadoras. Si se hubiese detectado a tiempo la insatisfacción de los clientes, el resultado habría sido distinto.

2.2.2. Cómo encarar un proceso de Cuadro de mando integral:

El Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que ha gozado de gran aceptación en las empresas consultoras y en los medios gerenciales, y fue propuesta por Robert Kaplan y David Norton (1.996 - 2.001) para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una Empresa, sustituyendo los paradigmas de control, gestión y seguimiento de salud organizacional tradicionales.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e Indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, según se ilustra en la figura 1.

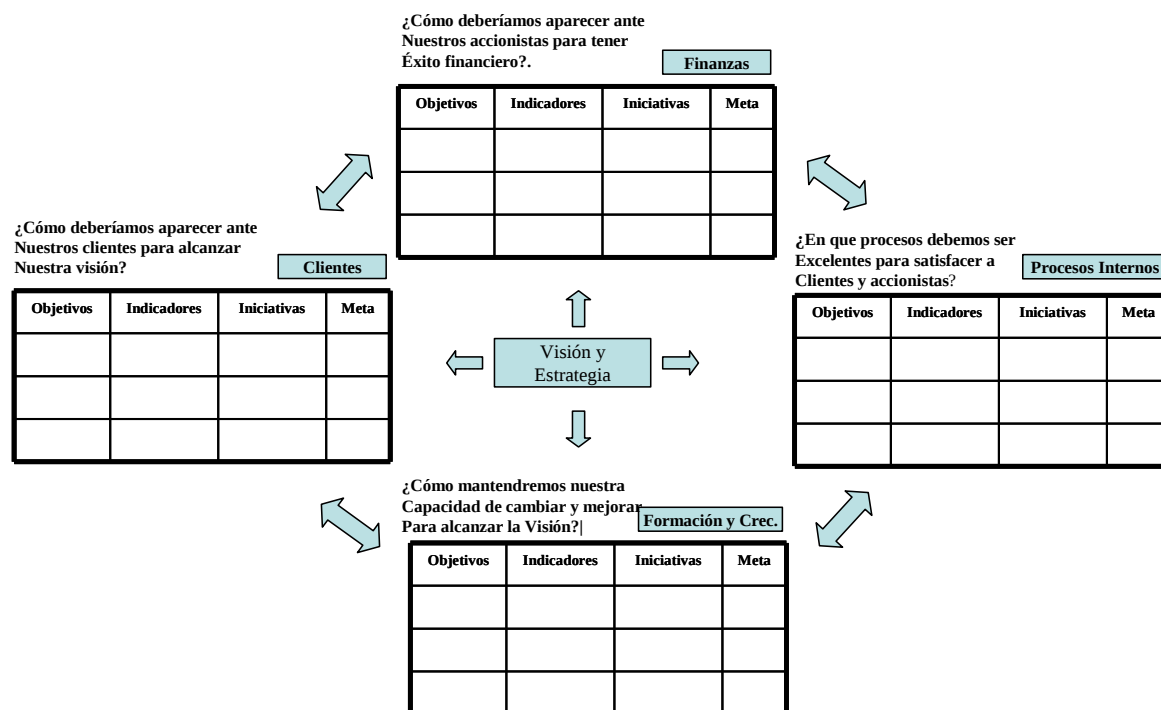


Figura 1. Proceso de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002)

El proceso de cuadro de Mando Integral se inicia cuando el equipo de la Alta Dirección se pone a trabajar para clarificar cuáles son los objetivos estratégicos específicos. Según refieren los autores Kaplan & Norton (1998), el equipo encargado de poner en marcha el Cuadro de Mando debe analizar si privilegiará el crecimiento del mercado, los ingresos, o la generación de dinero efectivo. En cuanto a los clientes y el mercado, es importante determinar los segmentos a los cuales dirigirse y sobre los que se decidió competir.

En un banco de reconocida trayectoria, sus veinticinco ejecutivos principales coincidían en la formulación de la estrategia: proporcionar un servicio de calidad superior a clientes seleccionados. Sin embargo, diferían a la hora de formular los objetivos de ese servicio al cliente para incorporarlos al cuadro. Cada ejecutivo tenía una noción diferente sobre lo que representaba un servicio de calidad superior y quienes serían los clientes seleccionados.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son necesarios reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados.

No puede verse a estos indicadores como herramientas para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un impulso para canalizar la futura estrategia y misión de la empresa. Un Cuadro de Mando debe basarse en una serie de relaciones Causa – Efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones en los tiempos de respuesta y magnitudes de vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando.

2.2.3. Cómo se mide la estrategia empresarial:

Los autores Kaplan & Norton (1997), señalan que “los objetivos financieros sirven para enfocar los indicadores de todas las demás perspectivas y cada medida seleccionada deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culminará en la mejora de la actuación financiera”. La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe vincular las acciones que deban realizarse con procesos financieros, clientes, procesos internos, empleados y sistemas.

Existen diversas perspectivas para cada caso:

- La perspectiva Financiera: Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente cuantificables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de

capital o, según un término más reciente, valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

- La perspectiva del Cliente: Desde la perspectiva de los clientes, deberá identificarse cada segmento de cliente y de mercado que han elegido para competir. A través de indicadores clave como lealtad, fidelidad, satisfacción, adquisición y rentabilidad, las empresas pueden descubrir la satisfacción de un producto o servicio en el mercado.

Queda claro que no puede satisfacerse a todos los clientes por igual. No es posible atender las demandas del cien por cien de los clientes, ni tampoco todos tienen el mismo valor para la empresa. Existen distintos objetivos para cada segmento.

Un ejemplo. Algunos directivos de la empresa de construcciones submarinas Rockwater entrevistaron a muchos clientes reales y potenciales. Averiguaron que algunos estaban conformes, pero otros querían algo más que un precio bajo. Como no podía retenérselos a todos, se decidió hacer un estudio del valor agregado que generaba cada uno para la empresa y se optó por satisfacer a los que generaran mayor valor.

- La perspectiva de los Procesos Internos: Cuando se identifican los objetivos de accionistas y clientes se reconocen los procesos más críticos. Kaplan & Norton (1996) señalan que “los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes, y los ejecutivos deben identificar estos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente”.

La excelencia en los procesos permiten a la Unidad de Negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Cuando se instituye un Cuadro de Mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos (Figura 2), comenzando con los procesos de innovación: Primero, se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades. Luego, se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post-venta. Por ejemplo, las empresas que venden equipos y sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes a fin de ayudarlos a utilizar esos equipos en forma más eficiente.

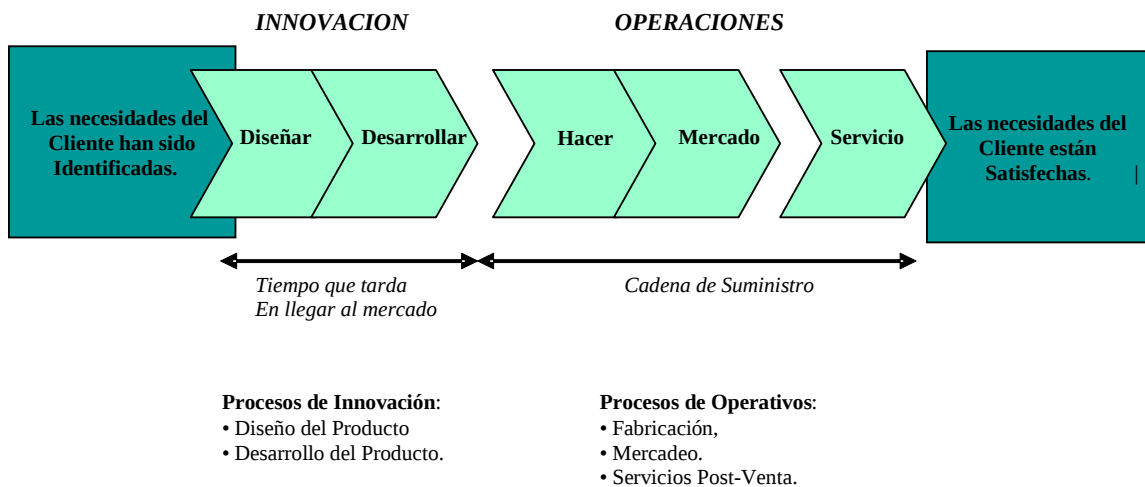


Figura 2. Cadena de Valor Procesos Internos.

- La Perspectiva del Formación y Crecimiento: El Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta última perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las otras metas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de Procesos Internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo que mostrarán que será necesario para alcanzar la actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las organizaciones tendrán que invertir en mejorar la calificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de información y coordinar adecuadamente los procedimientos y rutinas de la organización.

Por ejemplo los indicadores de medición de los empleados establecerán su nivel de satisfacción, retención o productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción y la calidad y servicio al cliente.

2.2.4. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia:

Cualquier sistema de medición debe motivar a directivos y empleados para poner en práctica la estrategia de cada Unidad de Negocio (Norton, 2001). En cada estrategia existe una relación causal expresada en una secuencia de relaciones vinculadas entre sí. Si se aumenta la formación de los empleados, estos conocerán mejor el producto y, por ende, realizarán mejores acciones tendientes a mejorar el estado de la empresa, las ventas y, consiguientemente, las ganancias. En

las relaciones causa – efecto (Ver Figura 3) se esbozan las premisas que han sido abordadas a lo largo de este marco teórico.

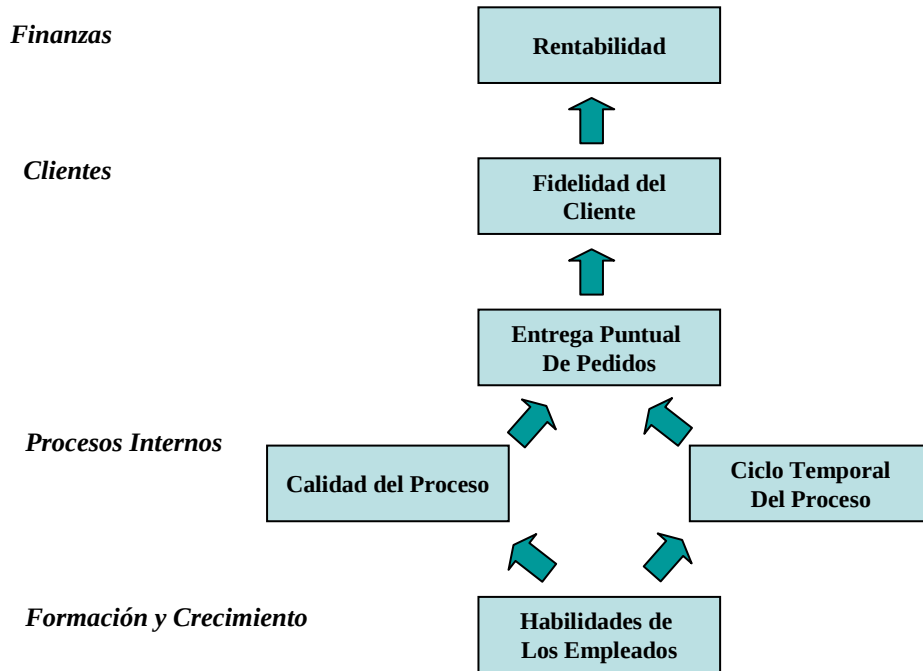


Figura N°3: Relaciones Causa – Efecto.

Luego de establecidos los elementos básicos de medición y todos los indicadores del Cuadro de Mando, es indispensable gestionarlos en cada Unidad Operativa. El director de “Pioneer Petroleum” lanzó en 1993 un modelo de Cuadro de Mando Integral para reemplazar el enfoque de control y análisis financiero de cada División. Identificando segmentos de clientes seleccionados y temas amplios, pasó a desarrollar pequeños Cuadros de Mando por cada Unidad de Servicio de Negocios de las distintas divisiones, para posteriormente aplicarlos a la estructura general de la empresa.

Los elementos que vinculan el Cuadro de Mando Integral proporcionan informaciones vitales para que la Alta Dirección pueda prever cambios y planificar objetivos a largo plazo. Sin

eliminar las mediciones financieras, la incorporación de activos intangibles completa e integra aspectos hasta hace poco ausentes de las mediciones, como la perspectiva del cliente o la satisfacción o actuación de los empleados. Centrando la atención en estas áreas, resta vincularlas a los resultados económicos para averiguar la marcha de la empresa y sus eventuales oportunidades de rectificación.

Los directivos que introduzcan un Cuadro de Mando Integral deberían utilizarlo para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipos y de cada empleado individualmente, tienen como fin alinear los recursos humanos y técnicos con la estrategia de la Unidad de Negocio. A su vez, la conformación de una estrategia de negocios deberá contar con un buen soporte en la estructura financiera, física y de personal.

Todas las áreas y los miembros involucrados deben dirigirse a conseguir las mismas metas. Con el fin de establecer los objetivos de resultados del negocio, es necesario seguir algunas premisas básicas para incorporar al Cuadro de Mando integral:

- Establecer metas para que los empleados puedan identificarse y hacerlas suyas. Las empresas piden que los empleados doblen o tripliquen las ventas o lleguen con más rapidez al mercado, pero no explican cómo hacerlo. En este sentido, sería conveniente que se proporcionen herramientas y métodos para alcanzar objetivos tan ambiciosos.
- Identificar y racionalizar iniciativas estratégicas. Una vez establecidas las metas para los indicadores, ya sean financieros, de clientes o de crecimiento y aprendizaje, se debe valorar si esas iniciativas alcanzarán para concretar esas metas o si serán necesarias nuevas iniciativas.

Es importante, también, que una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, se debe de establecer un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

En términos organizacionales y de negocio, el Cuadro de Mando Integral es indispensable. Es ajeno al tamaño de la empresa ya que involucra tanto al que maneja un quiosco como a la propia IBM. En cualquier caso facilita saber cómo andan las cosas y si vale la pena seguir haciendo y operando la organización de la manera que se está gestionando.

2.2.5. Áreas de Impacto del Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral es visto como un sistema de gestión estratégica, el cual permite a las empresas diseñar sus estrategias a largo plazo Kaplan & Norton (2001) (Ver Figura 4), y así llevar a cabo procesos de trabajo decisivos tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Uso y aplicación de programas de incentivos basados en indicadores financieros y no financieros.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

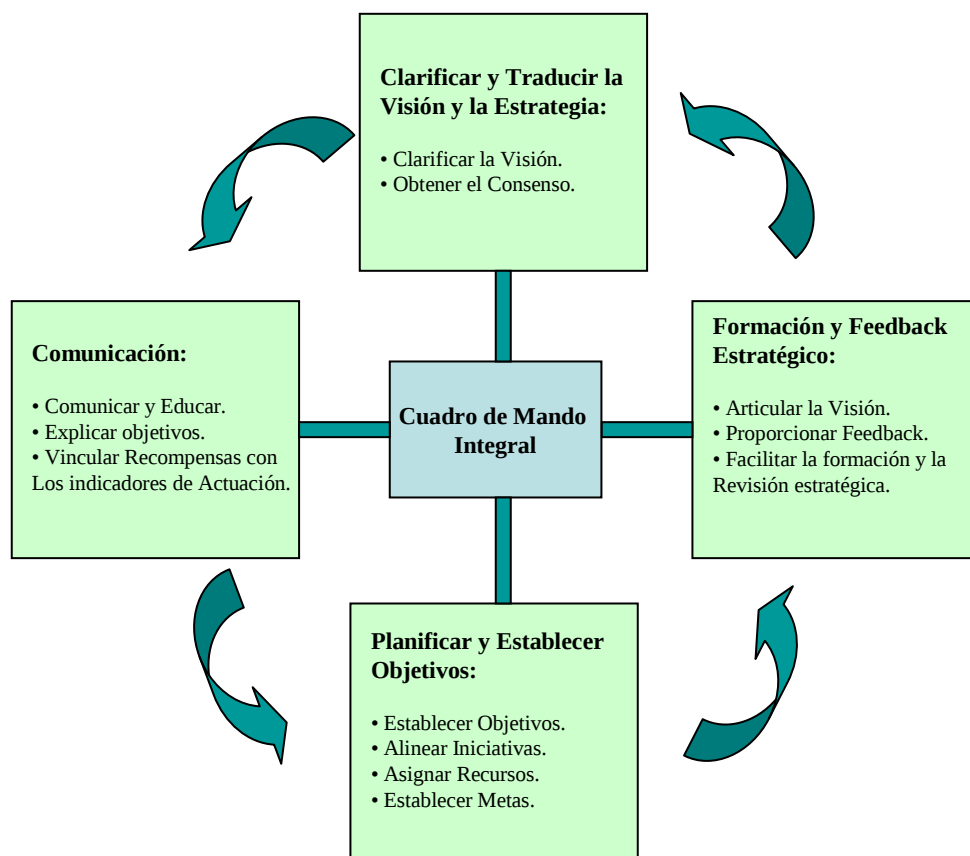


Figura 4. Sistema de Gestión Estratégica.

2.2.6. Conclusiones:

La implementación del Cuadro de Mando Integral supone el uso e integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la gerencia conocer los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral lejos de ser una caja de herramientas, se encarga de combinar prácticas que se habían definido como excluyentes entre sí en su aplicación, cuando en

realidad resultan ser que son complementarios en la contribución de la generación de valor.

En cierta forma, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta lógica, debido a que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, y por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee es que permite que la organización se equipare y pueda mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, contribuyendo a mantener la cohesión y coherencia en el rumbo deseado.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

3.1. Génesis.

La organización objeto de estudio, **Asesores de Desarrollo Integral, s.c. (ADIN)** se constituye como Sociedad Civil hace 10 años, a raíz de una asesoría que realiza la directora a una empresa privada, y surge como una ente de carácter familiar que brinda servicios de formación, asesoría e investigación en las áreas de competencia de sus socios fundadores: psicología, medicina y derecho.

A lo largo de su recorrido, la organización ha enfocado básicamente su gestión en la producción intelectual de un modelo teórico en la psicología del desarrollo, que cuenta con 20 años de soporte académico y de investigación a nivel nacional: El Modelo Octogonal Integrador de Desarrollo Infantil (León, 1988, 1992, 1993,1995, 1996 a y b, 2000, 2003 cp. León, 2007a), plantea que el nivel de desarrollo que logra un niño es el resultado de la interacción entre las condiciones de su organismo, la calidad de sus ambientes familiar, escolar, comunitario; el entorno sociocultural y las decisiones personales (León, 2007a). El desarrollo del niño es representado en ocho (8) áreas interrelacionadas: física, motora (gruesa y fina), sexual, cognitiva, afectiva, social, moral y del lenguaje, las cuales son evaluadas a partir de una escala de observación diseñada con éste propósito: la Escala Moidi.

Esta Escala representa el producto más importante de la organización, donde el desarrollo de cada área es evaluado a partir de una serie de secuencias, cada una formada por indicadores graduados por nivel de dificultad y que se pueden observar desde el primer mes del nacimiento hasta los doce años de edad.

A partir del desarrollo, depuración y perfeccionamiento de la escala, evoluciona la cartera de productos y servicios ofertados por la organización, los cuales están concentrados en la actualidad en Publicaciones, el desarrollo de productos psico-educativos, actividades de formación y, consultorías enfocadas primordialmente hacia organizaciones educativas.

3.2. Misión y Objetivos.

La organización con miras a lograr su identidad propia y característica, ha planteado en sus postulados la siguiente misión: “Fomentar el diseño y ejecución de programas de intervención dirigidos a promover el desarrollo humano integral en la familia, la escuela y la comunidad”.

Por su parte, la definición de futuro esperado por sus directores a través de la declaración de Visión establece en sus expectativas “Contribuir a fortalecer el recurso humano del país como eje de la estabilidad y el cambio personal y social que requiere”.

Dada la situación socio-política actual, donde se postula la importancia que tiene para el desarrollo humano, la intervención a través de los contextos familiar, escolar y comunitario, se ha abierto un horizonte para el desarrollo y aplicación de los productos y servicios que ofrece la organización a la sociedad. Tiene especial trascendencia como foco central del trabajo de ADIN, el desarrollo del ser humano en cualquiera de sus etapas del ciclo vital y en los distintos ámbitos de desempeño, laboral, escolar, familiar y social.

Dentro del mismo contexto, la incorporación de nuevas disposiciones legales, que exhortan y obligan a las organizaciones públicas y privadas a prestar más atención a la formación integral del personal, sus familias y las comunidades de su entorno, genera nuevos nichos y

oportunidades de mercado que motiva en la perspectiva de acción de ADIN a replantear su rol organizacional en la sociedad actual.

3.3. Estructura.

Esta organización está conformada en su estructura por 3 socios, de los cuales uno asume el rol de Director General, y es quien a su vez, ha sido responsable de toda la labor de investigación y desarrollo del modelo teórico y conceptual de la organización.

El siguiente nivel, lo conforman los asesores técnicos y consultores, algunos de carácter temporal, quienes han sido contratados para la labor de investigación, así como, para los proyectos de consultoría en los que ha intervenido la organización.

El perfil académico y profesional del personal, está relacionado básicamente con el área de competencia propia de la organización, “El Desarrollo Humano”, por lo que su staff está constituido principalmente por psicólogos y educadores, aunque es común observar la participación de especialistas en otras disciplinas que contribuyen a la ejecución y desarrollo de los proyectos.

3.4. Problemática.

Asesores de Desarrollo Humano Integral ADIN, desea organizarse, establecerse, posicionarse como sistema viable y cumplir con las expectativas que los miembros tienen de la generación de su producto intelectual.

Es por ello, que ADIN requiere apoyo para generar un plan que permita poner en marcha la empresa a través de un modelo que pueda garantizar su estabilidad y continuidad operativa en el mediano y largo plazo. De igual modo, los miembros desean acompañamiento en el proceso de reajuste de sus creencias en cuanto la conceptualización de la organización como negocio.

CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

4.1. Proceso de Diagnóstico.

El alcance organizacional de la consultoría, se inició sobre la base de un diagnóstico previo cuyo objetivo medular se centró en la evaluación de los factores que determinan y condicionan el desempeño de ADIN en su totalidad, a través de un proceso de acompañamiento y transferencia de aprendizajes que involucró a todos los miembros activos de la organización, principalmente los socios y directores.

El plan de trabajo se efectuó a través de revisión documental, entrevistas en profundidad con el personal de la organización y dinámicas programadas con el equipo consultor, fue considerado en la estudio que antecede la presente investigación, mediante un programa de fases que consideran los factores específicos que definen el desempeño organizacional.

En este sentido, cada una las fases o etapas abordaron con sus correspondientes resultados, documentos y matrices de evaluación de los siguientes aspectos:

- Caracterización y descripción de los productos y servicios generados por ADIN, sus mercados objetivos, medios de comercialización, y niveles de competencia.
- Evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Organización.
- Clasificación y caracterización de los aspectos distintivos y significativos de ADIN, en cuanto a la identificación de los problemas que pueden generarse, sus causas probables, el impacto que genera en el desempeño y el costo organizacional de postergar la solución del problema.

- Evaluación de la cultura, normas, valores, y prácticas de funcionamiento de los miembros de ADIN.
- Evaluación del diseño organizacional, estructura, definición de las tareas y procesos de generación de valor en la institución.

4.2. Resultados del Diagnóstico.

De la interacción de las variables que determinan el desempeño de ADIN, se tienen como antecedentes para nuestro proceso de intervención, los siguientes resultados:

- El desempeño general de la organización, ofrece resultados satisfactorios en el campo de la investigación, desarrollo intelectual y académico de su modelo conceptual, así como, en la comprobación empírica que lo sustenta. Sin embargo, no se observan resultados históricos, ni indicadores firmes que permiten cuantificar el desempeño en aspectos comerciales, financieros y de satisfacción del cliente.
- El origen de esto se encuentra en la orientación vocacional de los miembros que dado su enfoque académico, investigativo y pedagógico, diluyen cualquier esfuerzo de cohesión, integración y coherencia organizacional.
- Si bien, la clasificación y caracterización de los productos y servicios disponibles de ADIN permiten obtener una visión estratégica más clara del potencial de cada uno de ellos, la organización se ve condicionada en el corto plazo por la depuración, refinamiento y conclusión de los productos, así como, del marco metodológico estándar que determina los procesos de Consultoría y Servicios que presta la organización.
- Los directores y miembros de ADIN, deben esencialmente “romper” con esa especie de círculo vicioso de informalidad, dispersión, baja planificación, ausencia de estándares,

niveles obsesivos de exigencia y retrabajo. Esto es necesario para que se puedan orientar sus esfuerzos en el desarrollo de un nuevo enfoque organizacional que garantice la preservación y el efecto multiplicador de su modelo teórico. A la vez, implica, un proceso permanente de cuestionamiento, revisión y reflexión de sus premisas y paradigmas de trabajo.

- En este mismo orden de ideas, las fortalezas, competencias técnicas e intelectuales extraordinarias de los miembros de ADIN muy especializadas en su campo de investigación, no encuentran respaldo en un modelo de negocios que permita materializar de forma adecuada el verdadero potencial de la organización.
- La evaluación efectuada a la generación de valor dentro de la organización, ofrece una perspectiva de diseño orientada al abordaje de proyectos de consultoría, sin embargo, omite la integración, cohesión e interacción de los procesos primarios y procesos de apoyo que toda organización debe tener para la generación de valor.

CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

5.1. El Proceso de Diseño.

Después de haber evaluado los resultados que anteceden el plan de intervención y tras haber explorado la dinámica organizacional, las actitudes visibles y creencias de quienes conforman ADIN, se elabora una propuesta de diseño que pretende por un lado mantener de forma permanente la capacidad de auto cuestionamiento y auto crítica sobre la gestión organizacional, y por el otro, ofrecer una herramienta metodológica sólida, coherente y sencilla que facilite la transferencia de conocimientos y aprendizaje sobre una base instrumental y pragmática.

En este sentido, es donde se hace énfasis en el marco de referencia conceptual que respalda la presente investigación y que ampara el proceso de cambio deseado con la intervención.

El proceso reflexivo organizacional que plantea a través de la pausa, el análisis, la auto evaluación, la visión sistémica del entorno organizacional y la observación de alternativas y prácticas gerenciales distintas, es lo que abona el camino en ese proceso imprescindible de cambio paradigmático que requiere una organización como la que ha sido abordada en esta investigación.

Si no se logra un cambio cognitivo en la estructura y esquemas de pensamiento de los directores de ADIN dadas sus propias expectativas, cualquier alternativa metodológica complementaria no calará en esa fase necesaria de auto conciencia de la necesidad de aprender y cambiar.

Seguidamente, la propuesta de intervención se orienta haciendo uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para proporcionar una dinámica de trabajo lógica y estructurada, que permita definir objetivos organizacionales, señalar sus indicadores y métricas, concretar las iniciativas estratégicas que materializarán los objetivos y describir detalladamente las actividades y planes de acción que darán vida a las iniciativas, a la par que se deciden responsabilidades y tiempos de ejecución.

La explicación y orientación que se ofrece al personal de ADIN en el uso de éstos instrumentos y herramientas de trabajo es fundamental, tanto para la generación permanente de sensibilización y reflexión, como para la autonomía e independencia que debe lograrse en la misión de transferencia de conocimientos de parte del consultor.

5.2. La Propuesta.

5.2.1. Justificación.

La importancia que para Asesores de Desarrollo Integral (ADIN) ha tenido involucrarse en un proceso de consultoría de desarrollo organizacional, radicó en la necesidad de frenar la improvisación y definir objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. En la actualidad, es imperioso para la organización canalizar la abundante generación de conocimientos mediante una distribución comercial sostenible, que garantice la preservación y trascendencia de su modelo de investigación.

La evaluación del desempeño general de la organización arrojó resultados satisfactorios en cuanto al desarrollo intelectual y académico del modelo conceptual, así como, en la comprobación empírica que lo sustenta, sin embargo, como se mencionó anteriormente, no se

podieron obtener resultados históricos, ni indicadores firmes que permitieran cuantificar el desempeño de ADIN en aspectos comerciales, financieros y de satisfacción del cliente.

Por otra parte, durante el proceso de diagnóstico se observaron creencias y supuestos en los miembros de la organización relacionados con la concepción de ADIN como empresa en marcha que actúan como agentes entorpecedores del proceso de cambio que está intentando generar, especialmente la creencia bajo la cual ADIN, constituida formalmente como empresa, podría impactar negativamente el estilo de vida profesional de los miembros de la organización.

ADIN requiere apoyo y orientación, entre otras cosas, para organizar sus operaciones, definir su mercado, los métodos de competencia e indicadores de desempeño; asentar un modelo de negocio, definir políticas de RRHH y penetrar el mercado.

5.2.2. Objetivos.

Objetivos Específicos:

- Facilitar la comprensión, formación y mejoramiento de las creencias de los miembros de ADIN frente a los nuevos esquemas y directrices que espera seguir la organización.
- Definir un plan que permita abordar iniciativas en el corto y mediano plazo, para profundizar en los aspectos fundamentales que la organización espera mejorar en cuanto a su relación con sus clientes y mercados, los procesos, prácticas y políticas de funcionamiento.
- Desarrollar un nuevo modelo de negocios y una estructura organizacional flexible que considere todos los procesos relevantes e imprescindibles para la consolidación de la organización.

- Proveer una metodología de control gerencial y seguimiento que permita evaluar en el tiempo, la aplicación efectiva de las iniciativas consideradas, así como su desviación y ajuste de acuerdo a los objetivos alcanzados.

5.2.3. Criterios para la Implantación:

Los criterios considerados para la implantación de la propuesta y la metodología de trabajo representan para el éxito del proyecto, las premisas que deben dar el contexto a cada una de las actividades a ser ejecutadas de manera que se garantice con éxito la aplicación razonable de la metodología.

- Procurar el esfuerzo del cliente en encontrar unas fronteras distintas en su horizonte de pensamiento.
- Ofrecer dinámicas con sesiones permanentes de preguntas y respuestas, en oportunidades cíclicas, para observar mediante repetición la posibilidad de crear conciencia sobre nuevas alternativas, objetivos y prácticas gerenciales.
- Ofrecer al personal de ADIN en cada una de las dinámicas de trabajo, permanentes ejemplos de la experiencia profesional propia así como, una base académica teórica y práctica que permita y facilite el aprendizaje deseado.
- Entregar retos, tareas y asignaciones complementarias en cada una de las sesiones, de manera que el proceso de instrucción madure progresivamente.
- Lograr una respuesta espontánea, madura y oportuna por parte de los miembros de ADIN, a los diferentes retos y actividades a las que fueron estimulados.
- La motivación y la necesidad tanto de directores como del equipo consultor, de involucrarse integralmente, son condición indispensable para el éxito de la propuesta metodológica.

CAPITULO VI: IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO.

6.1. El Proceso.

El plan ejecutado se ejecutó bajo un esquema de reuniones o dinámicas planificadas de trabajo con el equipo consultor, y la asignación de tareas al cliente en cada una de las fases. El esquema de las reuniones con los miembros de la organización se desarrolló básicamente con el siguiente programa:

- Declaración de los objetivos de la sesión.
- Revisión de las expectativas.
- Dinámica central, la cual es definida en función de la fase trabajada.
- Elaboración de conclusiones conjuntas sobre los aspectos más resaltantes de la sesión.
- Definición de los siguientes pasos: Breve introducción al próximo objetivo a trabajar, así como, la agenda de reuniones.
- Asignación de tarea: relacionada principalmente con los contenidos a trabajar durante la siguiente sesión.

Descripción de las fases y Flujograma:

La intervención organizacional contempló las siguientes fases abordadas a través de dinámicas de grupo para cada uno de los aspectos contemplados en este proyecto:

Fase 1: Redefinición de creencias y supuestos personales respecto a la organización como negocio:

En esta fase se generó el espacio para reflexionar sobre las creencias que eran percibidas por los miembros de la organización que estaban operando como barreras para el logro de los objetivos de la presente consultoría.

Continuando con el proceso de reflexión que emerge en la fase de diagnóstico que antecede a ésta investigación, se “colocan sobre la mesa” a modo de representación un balance de las posturas y creencias de los miembros de la organización, confrontándolos con la serie de nuevas alternativas y prácticas gerenciales de funcionamiento que han ido conociendo, aprendiendo y madurando a lo largo de todo el proceso de consultoría. Esto se plantea, para aclarar las posibles dudas e inquietudes que existen entre las diversas posiciones y elecciones, y además, para facilitar la apertura a un horizonte de posibilidades más amplio, con un enfoque más integral y sistémico.

Una vez que se identificaba cada supuesto, se procedió a su revisión y evaluación, considerando el nivel de competencia que estuviera afectando (ver tabla 1). Se declara su pertinencia o no, de acuerdo a la realidad actual de la empresa y, se procede a la generación de una creencia, posición o juicio alternativo más adaptada al contexto organizacional deseado.

Tabla 2. Puntos de ayuda para la reflexión en la fase 1.

Competencias	Puntos para la reflexión
Personales	¿Cómo se relaciona el aspecto personal con las metas del negocio? Identificar las creencias que están operando como barreras. Cómo el plan de vida y valores afectan mis acciones en la organización.

	Relación del aspecto personal con otras competencias clave en la organización. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades personales de cada miembro de la organización?
Gestión diaria	¿Qué se está dejando de hacer? ¿Qué se está haciendo equivocadamente? ¿Qué se puede hacer diferente? Clarificación de metas y prioridades. ¿Qué debe funcionar diferente y cómo? ¿Cómo se logra desarrollar y establecer la nueva disciplina de trabajo que requiere la organización?
Estratégicas	¿Cómo mis creencias afectan el resultado del negocio? ¿Qué tan lejos está la Visión del Negocio del Desempeño deseado? ¿Cómo las posiciones gerenciales actuales limitan y condición las posibilidades de crecimiento organizacional?

Fase 2: Elaboración del Cuadro de Mando Integral:

Antes de proceder a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, fue necesario introducir a los miembros de ADIN en la lógica de la estrategia de un negocio, para ello, se les asignó previamente una serie de tareas que de manera individual debían de realizar:

- Dibujar la Visión alegórica de ADIN.
- Definir y describir claramente, el rol que un “gerente” debe ejercer para cumplir con la tarea de materializar la visión de la organización.
- Describir una secuencia de 10 actividades que debe emprender la organización, para que dada la visión, se pueda hacer que el sueño se haga realidad.

Una vez realizadas estas actividades, se procedió a revisar la Visión y Misión de ADIN de acuerdo a los aspectos desarrollados en la asignación. Al igual que lo aclaramos en los resultados de éste proyecto, no se planteó como objetivo rediseñar o redefinir la Visión o Misión de ADIN.

El ejercicio o la dinámica se fundamentaron en la revisión de ambos postulados, clara y previamente aceptados por sus miembros, como esquema de referencia necesario para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Si surgen algunos cambios en los postulados originales como en efecto ocurrió, fue producto de la interacción del lenguaje y no de cambios de fondo en las expectativas de sus directores.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se les ofreció a los miembros de la organización una amplia explicación de la Metodología propuesta, utilizando como referencia las actividades que fueron asignadas con anterioridad. Aclarado la lógica de trabajo, se desarrollaron conjuntamente con los miembros de la organización los objetivos, iniciativas e indicadores para cada una de las perspectivas.

En la definición de objetivos, se manejó como premisa un horizonte de planificación de corto y mediano, que incluyera y ponderara las necesidades y urgencias de ADIN desde la actualidad hasta 1 año y medio.

La dinámica para determinar los objetivos estratégicos dados los antecedentes de la investigación y su categorización en cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral se fundamenta en la aplicación práctica de la metodología que busca orientar las prioridades, ponderar las alternativas, conceptualizar los objetivos y definir claramente el enunciado básico de cómo puede maximizarse o lograrse un objetivo a través de la cuantificación en indicadores.

Fase 3: Elaboración de los planes de acción derivados de cada una de las iniciativas del plan rector.

Los planes de acción, se corresponden con la descripción detallada de las actividades que deben ser ejecutadas o desarrolladas en una secuencia lógica de pasos por la organización. Los planes de acción, deben definir el horizonte de tiempo y enunciar al responsable que realizará las actividades que permitirán materializar las iniciativas estratégicas que darán cumplimiento a los objetivos definido por ADIN en su Cuadro Estratégico.

Para ello, se les modeló a los miembros de la organización la conformación de los planes de acción de las primeras iniciativas estratégicas, y posteriormente, se les fueron encomendando para que de manera individual las desarrollaran. En las sesiones posteriores, se revisaron en consenso con el Equipo Consultor y se unificaron en planes únicos que expresan claramente los responsables y el periodo de tiempo en el que debe ser abordado o materializado cada una de las actividades señaladas.

Con este ejercicio, compartido entre Consultores y miembros de la organización, se logra el carácter natural, metódico y racional que logra plasmar en productos y acciones concretas las expectativas y deseos de los miembros de la organización. Por otro lado, las propias dinámicas, la revisión permanente, el auto-cuestionamiento y la reconsideración de la orientación vocacional de los directores permite fortalecer el aprendizaje reflexivo como condición necesaria del cambio cognitivo que requieren los miembros para facilitar el cambio organizacional.

Fase 4: Proponer una metodología de gestión gerencial que permita efectuar el seguimiento de los planes de acción.

En este aspecto, se facilita a los miembros de la organización una metodología de gestión y seguimiento, conjuntamente con unas matrices y documentos modelo que permitirán efectuar el seguimiento formal, disciplinado y oportuno a la gestión organizacional.

Cada fase está relacionada con los contenidos trabajados en la fase previo, siendo la separación en fases sólo un referente didáctico para la comprensión del proceso. El flujo del trabajo realizado durante el proceso de consultoría queda reflejado en la figura 5:

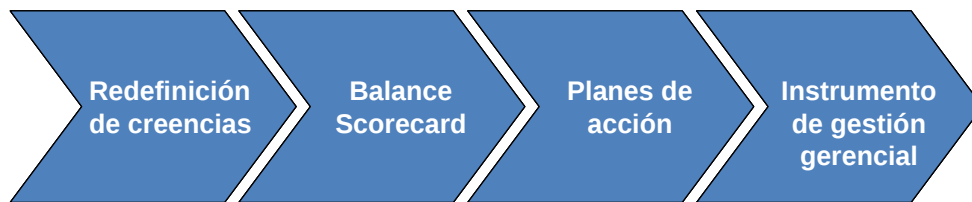


Figura 5. Flujograma del proceso de consultoría

6.2. Resultados:

- a) Redefinición de creencias y supuestos personales respecto a la organización como negocio.

Este proceso de reflexión se inició en la fase diagnóstica, y alcanzó su mayor nivel de producción durante la etapa inicial de la presente fase, donde el establecimiento de los objetivos de intervención fue el momento preciso para identificar, validar y cuestionar muchas de las creencias que estaban operando como agentes entorpecedores del proceso de consultoría, así como, el aprendizaje que se obtiene a largo de todo el proceso de acompañamiento y facilitación del equipo consultor.

En todo este proceso, se destacaron y abordaron creencias y aspectos como:

- El desconocimiento de las funciones gerenciales básicas, y la negación de éstas como parte del rol directivo necesario que se debe ejercer.
- La creencia de que un reacomodo en los roles y funciones de los directores, vulnera el status quo de confort que disfrutaban en sus respectivas agendas.
- La dificultad e incapacidad para delegar.
- Desconocimiento en las alternativas, prácticas y políticas operativas que debe de mantener cualquier organización.
- La explicación, inducción y capacitación ofrecida en materia académica y profesional a los miembros de ADIN, en temas, prácticas, políticas y procedimientos de gestión organizacional.
- Dificultad para desarrollar indicadores de gestión organizacional, dadas las características vocacionales de sus directores.
- Reconocimiento de la necesidad de abordar aspectos vinculados a la gestión directiva que habían sido negados hasta el presente.

El aprendizaje reflexivo si bien se ha convertido en esta investigación en un proceso cíclico y permanente, ha cubierto las características de los tres (3) tipos teóricos definidos en el marco conceptual, a entender, instrumental, consensual y crítico, debido a que las dinámicas de trabajo en su generación espontánea han desarrollado elementos comunes a cada uno de los procesos.

Con la transferencia de aprendizaje, la inducción y el apoyo metodológico ofrecido, así como, la actitud y expectativas mostradas por los miembros de ADIN, se han sentado las bases para la generación de un proceso de cambio en la organización.

En este sentido, la elaboración del Plan Rector a través del Cuadro de Mando Integral, se convirtió en el laboratorio de ensayo de un sistema de creencias alternativo que fuera compatible con el nuevo norte estratégico de la organización, lo que se evidenció en una nueva percepción y actitud de los miembros sobre cómo esperan que la organización sea en el mediano y largo plazo.

b) Elaboración del Cuadro de Mando Integral:

Una vez explicada y aclarada la lógica del Balance Score card a los miembros de la organización, se comenzó con una revisión de la declaración de la visión y misión ajustada con el sueño de ADIN para esta etapa, quedando definidas como:

Visión: “Ser una referencia nacional y regional en procesos de desarrollo humano integral en los contextos empresarial, educativo, familiar y comunitario.”

Misión: “Ofrecer productos, servicios y programas integrales de intervención que permitan potenciar el desarrollo humano a lo largo del ciclo vital.”

Es importante señalar, que no fue parte de esta investigación desarrollar, redefinir, reorientar o conceptualizar la Visión y la Misión de la organización, ni procurar una dinámica o alguna fase de trabajo que se orientara en este objetivo. La revisión planteada, fue más un ejercicio de lenguaje en base a los principios, valores y expectativas que poseen los directores de ADIN y que son el punto de focal de los objetivos, iniciativas y métricas del Cuadro de Mando Integral corporativo.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral ADIN:

Perspectivas	Objetivos estratégicos & metas ¿Qué?, ¿Cuánto?	Iniciativas estratégicas- Acciones específicas ¿Cómo?	Métricas Indicadores claves ¿Cómo Medirlo?
Financiera	1. Convertir a ADIN en una organización auto sustentable que logre pagar su estructura de costos en el año 2009 y permita obtener una utilidad del 15% antes de ISLR en el año 2010.	Determinar la estructura económica y financiera con que requiere operar ADIN para precisar su punto de equilibrio.	• Ventas – Costos= 0. • Ventas – Costos= 15% s/Ventas.
Clientes – Mercadeo	1. Incrementar el número de (H/H) facturables en consultorías en el año 2009 en un 25%, y en un 15% en 2010 con respecto al registro histórico precedente.	Desarrollar un plan de ventas de Servicios de Consultoría considerando las necesidades propias de cada cliente.	• Crecimiento % interanual de las horas de consultoría.
	2. Incrementar el número de actividades, talleres y cursos académicas facturables en el año 2009 en un 20%.	Desarrollar un Plan de Ventas de Servicios académicas y de capacitación.	• Incrementar % el número de horas académicas a facturar.
	3. Desarrollar un plan de mercadeo institucional de ADIN que masifique su presencia como referencia en el país.	Desarrollar un plan de mercadeo institucional	• Determinar la inversión en Bs.F. en mercadeo.
	4. Medir y evaluar el impacto y la calidad de servicio de ADIN para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Desarrollar instrumentos de medición y herramientas que permitan evaluar el desempeño y calidad de servicio de ADIN hacia el cliente.	• Número de instrumentos por productos y servicios adaptados al cliente.
Procesos Internos	1. Concluir productos, diseño y normalización de la metodología de servicios de ADIN.	Elaborar plan de trabajo para concluir los productos y la metodología de prestación de servicios.	• Concluir productos y servicios a diciembre 2008.
	2. Garantizar la calidad y el cumplimiento de los procedimientos de trabajo establecidos en la elaboración de productos y prestación de servicios de ADIN.	Desarrollar el plan de calidad, normas y procesos de trabajo de ADIN.	• Finiquitar el plan de Calidad y normalización de ADIN en el 3er. Trimestre del año 2009.

Recursos – Gente	1. Definir la propuesta de la estructura organizacional de ADIN con la que se espera trabajar a futuro.	Evaluar, analizar y desarrollar el plan de estructura de ADIN (organigrama) considerando los procesos de su cadena de valor, las funciones, tareas y responsabilidades.	• Presentar el Organigrama funcional de ADIN y generar el plan de consolidación a futuro de la estructura prevista.
	2. Elaborar un banco de profesionales especializados con su correspondiente plan de capacitación interna.	Desarrollar una base de datos con los profesionales multidisciplinarios que requiere ADIN para crecer en sus operaciones y el plan de capacitación interna que garantice el cumplimiento de sus estándares de calidad.	• Generar la base de datos y contactos 1er. Trimestre del 2009. • Plan de Capacitación 2do. Semestre 2009.

Los resultados de Cuadro de Mando Integral de ADIN, básicamente fue la síntesis de todos los objetivos dado el nivel de urgencia que tiene la organización, que espera materializar en el corto y mediano plazo.

La definición de objetivos, con sus respectivas iniciativas y métricas cumplen con la lógica de Causa – Efecto entre cada una de ellas. Así pues, iniciando con los objetivos de la perspectiva financiera que esperan un organización auto sustentable en el ejercicio económico 2009, sólo es posible si se desarrollan sendos planes de Ventas tanto de Servicios de Consultoría y Ventas de Servicios académicos y otras actividades conexas, que garanticen el ingreso necesario para cubrir los costos fijos esperados. Ahora bien, esto sólo es posible si, abordan con un plan serio y cuantificable, la culminación y generación final de los productos y la metodología de servicio que garantice la producción y mercadeo de estos en el mercado, y a la vez, esto es sólo posible si se genera una estructura organizacional flexible y dinámica en la que es necesaria invertir recursos, para garantizar la delegación e integración de los procesos primarios y de apoyo en la organización.

En esta orden de ideas, pero haciendo el recorrido en sentido contrario, sólo la contratación y capacitación de profesionales en las distintas disciplinas que se requieran, permitirán la generación de planes de calidad normalizados que cubran el sello de Calidad de los productos y Servicios tanto Académicos como de Consultoría que brinda ADIN. Estos, a través de un

adecuado plan de mercadeo institucional que toma como bandera el signo distintivo de su valor y Know how, logrará materializar los planes de venta que garantizan la rentabilidad positiva esperada en el ejercicio económico 2010.

c) Elaboración de los Planes de Acción:

La generación de los Planes de Acción como parte del Proceso y como resultado de la intervención, describen en orden lógico y racional, la secuencia de actividades que deben ser ejecutadas para que se logren materializar las iniciativas estratégicas que darán cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización.

Cada iniciativa estratégica tiene un plan de acción particular, en el que se describen las actividades, las personas responsables y las fechas en las que se deben de haber cubierto o satisfecho la actividad correspondiente. La realización de todas las actividades dentro de un plan de acción, en los ciclos y fechas propuestas, logra plasmar y cubrir con el objetivo estratégico trazado.

Los planes de acción, se encuentran separados de acuerdo a las iniciativas que se corresponden en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de ADIN.

1. Perspectiva financiera:

- 1.1. Determinar la estructura económica y financiera con que requiere operar ADIN para precisar su punto de equilibrio.

Tabla 4. Plan de acción perspectiva financiera

Actividades	Responsable	Fecha
1.1.1. Definir y documentar la estructura de costos básicas en función de: • Sueldos y Salarios. • Gastos Operativos de alquiler, servicios básicos, papelería. • Gastos administrativos. • Servicios sub-contratados.	Chilina	Agosto 08
1.1.2. Elaborar las matrices de cálculo de precios de ventas de servicios académicos, productos y servicios de consultoría considerando: • Costos. • Precios de referencia en el mercado. • Necesidades de ventas e ingresos.	Chilina	Agosto 08

	• Punto de equilibrio.		
1.1.3.	Determinar las necesidades de capital de trabajo de ADIN y sus posibles alternativas de financiamiento.	Chilina	Sep 08
1.1.4.	Determinar si existen requerimientos puntuales de inversión de capital y como será su financiación.	Chilina	Sep 08

2. Perspectiva Clientes – Mercado:

2.1. Desarrollar un plan de ventas de Servicios de Consultoría considerando las necesidades propias de cada cliente.

Tabla 5. Plan de acción perspectiva clientes – mercado (iniciativa 1).

Actividades	Responsable	Fecha
2.1.1. Identificar mercados y clientes potenciales de acuerdo a los segmentos Gubernamentales, ONG y entes privados.	Mariana	Sep 08
2.1.2. Categorizar y documentar de acuerdo a sus necesidades y oportunidades de trabajo.	Mariana	Sep 08
2.1.3. Elaborar base de datos completa de contactos clientes y redes de relaciones.	Asistente	Sep 08
2.1.4. Diseñar y documentar la propuesta de servicios de la firma en cada caso.	Chilina/Mariana	Octubre 08
2.1.5. Evaluar y Diseñar el material de apoyo de la propuesta de ventas (Brochure, Información Técnica, Presentaciones).	Chilina/Mariana	Nov 08
2.1.6. Contactar y Contratar los servicios profesionales de terceros que requieran proveer los materiales de apoyo de la propuesta de ventas que así lo requieran, evaluando: • Alternativas de Diseño. • Innovación. • Tiempo de Entrega. • Costo.	Chilina/Mariana Legal	Nov 08
2.1.7. Definir estrategias, tiempos y cronogramas de visitas y presentaciones a los clientes potenciales.	Chilina/Mariana	Dic 08

2.2. Desarrollar un Plan de Ventas de Servicios académicas y de capacitación.

Tabla 6. Plan de acción perspectiva clientes – mercado (iniciativa 2).

Actividades	Responsable	Fecha
2.2.1. Enumerar instituciones académicas y/o organismos que ofrezcan potenciales oportunidades de desarrollo de servicios académicos.	Chilina	Abril 09
2.2.2. Identificar las necesidades académicas de cada institución u organismo.	Chilina	Abril 09
2.2.3. Preparar y documentar propuesta de servicios académicos en función de su alcance: • Charlas.	Chilina	Mayo 09

• Cursos. • Talleres. • Programas.		
2.2.4. Estimar el costo por hora estimado para cada tipo de oferta de servicios académicos y el material académico implícito en la propuesta.	Chilina	Mayo 09
2.2.5. Desarrollar un programa de alianzas con las instituciones y entes pedagógicos.	Chilina/Mariana	Junio – Julio 09
2.2.6. Definir la estrategia complementaria de ventas de publicaciones como parte de los convenios académicos suscritos.	Chilina/Mariana	Enero 10

2.3. Desarrollar un plan de mercadeo institucional.

Tabla 7. Plan de acción perspectiva clientes – mercado (iniciativa 3).

Actividades	Responsable	Fecha
2.3.1. Detectar los segmentos de mercado a quienes se dirigen la propuesta.		
2.3.2. Definir la estrategia del mix comunicacional de ADIN en cada segmento tomando en cuenta la pirámide de responsabilidad institucional: • Filantrópica. • Ética. • Legal. • Económica.		
2.3.3. Determinar y documentar la estrategia de mercadeo considerando: • La intencionalidad del mensaje. • Los medios utilizados. • El producto y/o servicio a ofrecer. • El alcance. • La estrategia debe estar acorde con el momento y la evolución que experimentará la organización.		
2.3.4. Evaluar y contratar los servicios profesionales de especialistas en mercadeo definiendo el impacto y el costo de la propuesta.		
2.3.5. Determinar el periodo de lanzamiento de la propuesta de mercadeo.		
2.3.6. Identificar, documentar y desarrollar el portal de Internet de ADIN tomando en cuenta: • La cantidad y calidad de la información a mostrarse. • La versatilidad de la página. • El alcance como medio de publicidad. • El alcance como medio de intercambio de contenidos.		
2.3.7. Contratar los servicios de diseñadores de portales web en función del alcance y del costo del servicio requerido.		

Esta iniciativa en términos de responsables y fechas para su ejecución, está supeditada a la contratación de servicios profesionales especializados coordinados desde una dependencia gerencial que dados los cambios que se llevarán a cabo en la estructura, aún están por definir.

- 2.4. Desarrollar instrumentos de medición y herramientas que permitan evaluar el desempeño y calidad de servicio de ADIN hacia el cliente.

Tabla 8. Plan de acción perspectiva clientes – mercado (iniciativa 4).

Actividades	Responsable	Fecha
2.4.1. Desarrollar instrumentos de evaluación de la satisfacción de nuestros clientes con respecto a las actividades académicas. • Determinar factores a ser evaluados: - Contenidos. - Desempeño de los facilitadores. - Logística. - Servicios. - Sugerencias de los facilitadores. • Diseñar la herramienta de evaluación. • Realizar una prueba piloto. • Evaluar y diseñar versión final.	Chilina/Mariana	Junio – Julio 09
2.4.2. Desarrollar instrumentos de evaluación de la satisfacción de nuestros clientes con respecto a los servicios de consultorías. • Determinar factores a ser evaluados: - Satisfacción entre lo propuesto y lo logrado. - Informes (claridad, presentación, etc.) - Presentaciones (propuestas, informes de avance, de resultados). - Impacto de la consultoría. - Sugerencias. • Diseñar la herramienta de evaluación. • Realizar una prueba piloto. • Evaluar y diseñar versión final.	Chilina/Mariana	Enero 09
2.4.3. Desarrollar instrumentos de evaluación de la satisfacción de nuestros clientes con respecto a las publicaciones. • Determinar factores a ser evaluados: - Utilidad. - Diseño. - Calidad. - Sugerencias. • Diseñar la herramienta de evaluación. • Realizar una prueba piloto. • Evaluar y diseñar versión final.	Chilina/Mariana	Octubre 09

3. Perspectiva de Procesos Internos:

3.1. Elaborar plan de trabajo para concluir los productos y la metodología de prestación de servicios.

Tabla 9. Plan de acción perspectiva procesos internos (iniciativa 1a)

Actividades	Responsable	Fecha
3.1.1. Productos: 3.1.1.1. Publicaciones: • Balance de estatus de publicaciones en marcha. • Seleccionar los productos con mayor importancia a ser terminados. • Revisar el estado actual del material (lo que haría falta para cerrar). • Completarlos. • Revisar el contenido de la primera versión. • Revisar la forma de la primera versión. • Elaborar manuscrito final. • Diagramar. • Ilustrar (cuando aplique). • Revisar arte final. • Evaluar costos de proveedores y Contratar servicios de imprenta. • Evaluar como complemento de las iniciativas de mercadeo las alternativas, canales y medios de comercialización más rentables.	Chilina/Mariana	Nov 08
3.1.1.2. MOIDI-KIT: • Concluir el manual del usuario. • Resolver provisiones en función de la demanda esperada: - Maletín. - Juegos de foami. - Juegos de madera (tacos). • Analizar costos de insumos. • Documentar matriz con costos, margen de rentabilidad y Precio de Venta Sugerido. • Ensamblar los kits, nivel de rotación y existencias estimado. • Diseñar el taller de entrenamiento considerando el costo del servicio y el costo de la aplicación.	Chilina/Mariana	Octubre 08
3.1.1.3. Juegos: • Detectar de necesidades de juegos psico-educativos. • Elaborar contenidos. • Diseñar Versión preliminar del juego (s). • Prueba piloto para probar el juego (s). • Versión final. • Documentar análisis de costos, proveedores y margen de rentabilidad. • Establecer Precio de Venta sugerido. • Evaluar proveedores, calidad de producto (Componentes), tiempo de entrega, garantías y costos. • Evaluar como complemento de las iniciativas de mercadeo las alternativas, canales y medios de comercialización más rentables.	Chilina/Mariana	Oct 09

Tabla 10. Plan de acción perspectiva procesos internos (iniciativa 1b)

Actividades	Responsable	Fecha
3.1.2. Establecer metodología de prestación Standard de servicios de consultoría: • Elaborar Manual genérico de referencia de ejecución de proyectos de consultoría. • Conformar el modelo de organigrama funcional del equipo consultor: - Describir responsabilidades de los gerentes proyectos - Describir responsabilidades de los consultores. - Describir responsabilidades de los analistas. - Describir responsabilidades de la persona contacto del cliente. • Elaborar un documento con la forma genérica de contratación con los clientes. • Definir, documentar y describir los métodos genéricos de ADIN para la recolección de información durante la intervención. - Instrumentos y herramientas. - Observación. - Entrevistas. • Diseñar modelo de Informe de Avance. • Definir, documentar y describir los mecanismos de Análisis de datos considerando: - La tabulación de datos. - Graficación. - Focus group de triangulación. • Diseñar modelo básico de Informe final. • Diseñar modelo básico de seguimiento post-servicio.	Chilina/Mariana	Sep 08

3.2. Desarrollar el plan de calidad, normas y procesos de trabajo de ADIN.

Tabla 11. Plan de acción perspectiva procesos internos (iniciativa 2)

Actividades	Responsable	Fecha
3.1.1. Garantizar la norma de calidad de los productos ADIN: • Desarrollar un diseño gráfico estándar para los productos. • Hacer de ese diseño parte identificable de la firma. • Inventariar los elementos básicos que debe tener cada producto o servicio. • Definir y documentar los criterios que son controles de calidad de los productos: - Lista completa de los elementos que constituyen el producto. - Buen estado del material. - Revisión aleatoria de calidad de productos. • Definir y documentar los criterios que servirán de control de calidad de la distribución de los productos: - Entrega a tiempo. - Entrega de cantidades solicitadas.	Chilina/Mariana	Agos – sep 09

- Condiciones del material a la entrega. • Diseñar herramienta o lista de chequeo de los indicadores de control de calidad.		
3.1.2. Garantizar el cumplimiento la metodología de Servicios de Consultoría ADIN: • Ejecutar un Manual de Proyecto para cada servicio de consultoría, considerando el esquema genérico propuesto considerando: - Oferta. - Tiempo del Servicio. - Alcance. • Salvaguardar y documentar el proceso metodológico prescrito por la firma en el plan de actividades 3.1.2. • Reportar el avance periódico (Semanal o Quincenal) a un comité de operaciones que evalúa la gestión de los proyectos. • Reportar en un dossier final, la conclusión y cierre de la intervención.	Chilina/Mariana	Agos – Sep 09

4. Perspectivas Recursos – Gente

- 4.1. Evaluar, analizar y desarrollar el plan de estructura de ADIN (organigrama) considerando los procesos de su cadena de valor, las funciones, tareas y responsabilidades.

Tabla 12. Plan de acción perspectiva recursos – gente (iniciativa 1)

Actividades	Responsable	Fecha
4.1.1. Argumentar y documentar la nueva cadena de valor organizacional.	Chilina/Mariana	31/07/08
4.1.2. Definir y Documentar tareas y responsabilidades para cada proceso de la cadena.	Chilina/Mariana	31/07/08
4.1.3. Asignar tareas de acuerdo al plan rector.	Chilina/Mariana	15/08/08
4.1.4. Jerarquizar necesidades de tareas y responsabilidades por cubrir.	Chilina/Mariana	15/08/08
4.1.5. Definir y documentar la estructura con la que funcionará la firma en el corto y mediano plazo.	Chilina/Mariana	30/08/08
4.1.6. Definir los recursos necesarios y cronograma de acción para hacer funcionar la nueva estructura.	Chilina/Mariana	30/08/08

- 4.2. Desarrollar una base de datos con los profesionales multidisciplinarios que requiere ADIN para crecer en sus operaciones y el plan de capacitación interna que garantice el cumplimiento de sus estándares de calidad.

Tabla 13. Plan de acción perspectiva recursos – gente (iniciativa 2)

Actividades	Responsable	Fecha
4.2.1. Documentar el histórico de los RRHH que han participado en los diversos proyectos de la organización: • Rescatar información curricular disponible. • Actualizar datos de contacto. • Actualizar información curricular.	Asistente	Enero 09
4.2.2. Elaborar la base de datos de potenciales consultores, analistas y facilitadores.	Asistente	Febrero 09
4.2.3. Diseñar y documentar el plan de carrera, así como las diferentes alternativas de participación conjunta, ad hoc, contratos de servicios o nómina temporal y permanente disponibles en los modelos de desarrollo de negocios de ADIN.	Chilina/Mariana	Julio 09
4.2.4. Formalizar los niveles de contratación de personal bajo todas las disposiciones legales requeridas según sea el caso y salvaguardando igualmente la confidencialidad del Know how de ADIN.	Chilina/Mariana Legal	Agosto 09
4.2.5. Elaborar un plan de captación de RRHH con énfasis en la interdisciplinariedad: • A través de las actividades académicas planificadas. • Presentación voluntaria de los candidatos. • Alianzas estratégicas con otras organizaciones.	Chilina/Mariana	Sep 09
4.2.6. Diseñar el taller de capacitación e inducción de los empleados bajo la metodología prescrita por la firma en los planes de acción 3.1. y 3.1.	Chilina/Mariana	Sep 09

d) Modelo Organizacional:

Como parte de los objetivos de este proyecto de Consultoría, y en línea con los objetivos estratégicos de ADIN así como, los planes de acción propuestos, se sugiere en base el planteamiento de una nueva estructura organizacional que se amolde a las necesidades y roles no satisfechos dentro de la organización.

:

Para ello, se efectuó en base a la información presente del proceso diagnóstico, la representación gráfica de la cadena de valor organizacional, la cual comprende aquellas actividades, procesos y unidades que constituyen el deber ser de la entidad, y que permiten cubrir al menos en parte, los elementos que no son concebidos en el esquema entendido por ADIN.

En el enfoque clásico que formaliza la cadena de valor, se conciben dos (2) clases de procesos: Los procesos primarios, que son los que directamente participan e intervienen en la generación del producto o servicio y directamente en la determinación de los costos, y; los procesos secundarios, asociados con el establecimiento de la función de soporte que requiere un sistema para poder operar adecuadamente. De la evidencia obtenida y de la facilitación practicada, se determinan los siguientes elementos de la cadena de valor:

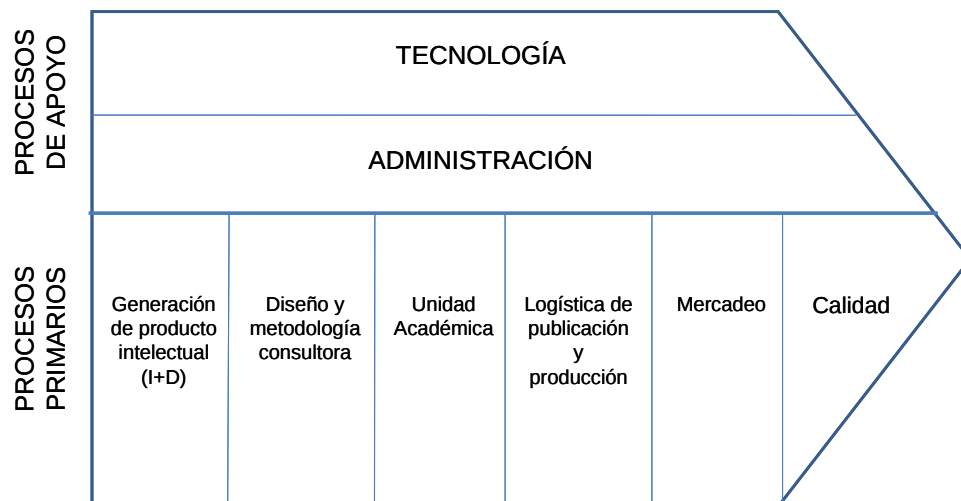


Figura 6. Cadena de valor organizacional de ADIN

Tabla 14. Descripción de procesos primarios ADIN

Proceso	
Generación de Producto Intelectual, Investigación y Desarrollo.	Engloba toda el área funcional de creación, perfeccionamiento, progreso, investigación empírica y aplicación de los productos propios de ADIN basados en el Modelo Octogonal de Desarrollo Infantil Integral.

Diseño y Metodología de Consultoría.	Comprende desde el diseño del modelo estándar de consultoría aplicable, hasta el seguimiento, control y supervisión de cada proceso de Intervención.
Unidad Académica.	Se considera bajo este proceso, las actividades académicas desempeñadas tales como talleres, cursos y programas de capacitación.
Logística de Publicación y Producción.	Comprende toda la coordinación, logística y materialización efectiva de los productos, publicaciones, juegos y herramientas de desarrollo aplicado del Modelo.
Mercadeo.	Implica a través del desarrollo de la Matriz de Comunicación, desarrollar el mensaje institucional, los objetivos de la promoción de los productos y servicios, los vehículos que serán utilizados para llevar el mensaje y la determinación de la estrategia y presupuesto para masificar la disponibilidad de los servicios de ADIN.
Calidad.	Es el proceso responsable de crear los indicadores de gestión y garantizar el cumplimiento de éstos, en todos los procesos de generación de valor de ADIN.

De manera de simplificar el contenido, se establecieron dos (2) procesos de apoyo requeridos por la organización, los cuales no habían sido considerados en el tiempo de existencia de la organización.

Tabla 15. Descripción de procesos de apoyo ADIN

Proceso	
Tecnología	Comprende desde su utilización como medio imprescindible en el desarrollo de productos y servicios, hasta la base de información que soporte todo el modelo de investigación, control de gestión y estadísticas de la organización.
Administración	En este proceso se incluyen desde los elementos relacionados con la contabilidad, impuestos, Información financiera y tesorería, hasta el control directivo que debe velar el cumplimiento de metas y objetivos.

De acuerdo a los elementos evaluados tanto en el plan rector, como en la cadena de valor, podríamos definir que la estructura necesaria para que ADIN pueda enfrentar los nuevos retos que se ha trazado, se representan en la Figura N° 7:

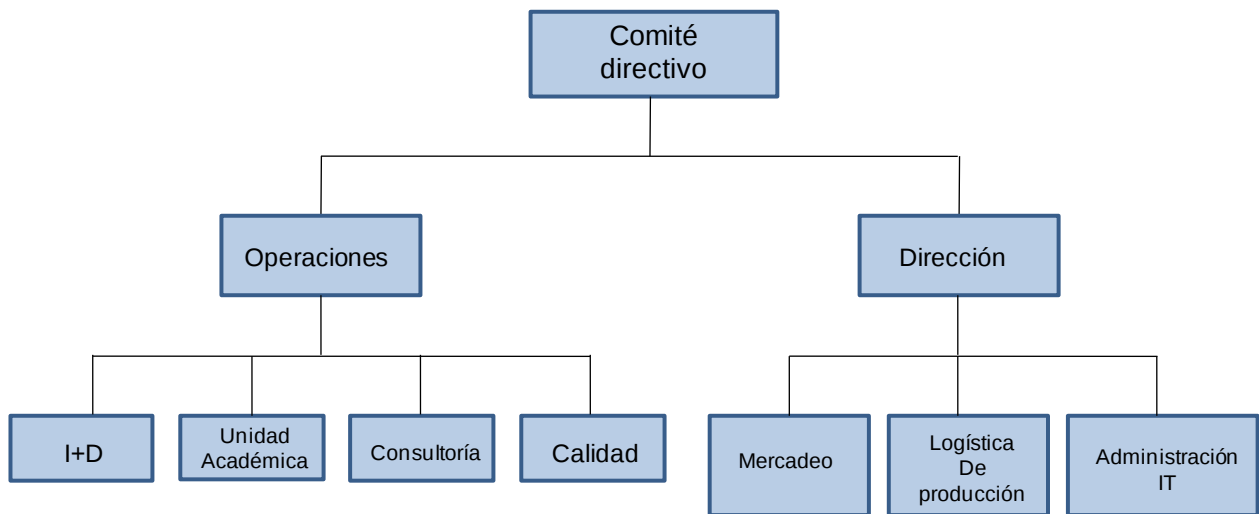


Figura 7. Organigrama preliminar ADIN

Considerando la naturaleza de ADIN, las competencias y características particulares de los directores y las brechas existentes en los procesos organizacionales, se sugiere separar en dos grandes bloques la estructura organizacional:

- Por un lado las operaciones, que nutren todo el ciclo de generación de valor intelectual y de servicios, manteniendo unos estándares de calidad homologados dentro de ADIN. Es allí donde se coordinan, planifican y organizan los recursos para abordar tanto los proyectos de consultoría, como la prestación de servicios académicos, talleres, cursos y programas de capacitación.
- Por otro lado, la Dirección Corporativa, encargada de la gestión de oportunidades, mercadeo institucional y planes de ventas, logística de producción y publicaciones, y el control administrativo y tecnológico que ofrece el soporte adecuado a la organización.

Se sugiere la separación, para que exista una total complementariedad entre ambas áreas, sin que éstas se solapen y al mismo tiempo, para que la comprensión de quienes en ella laboren, de manera que esté expresamente establecido que la generación de valor intelectual, servicios y productos está íntimamente ligada al desarrollo eficiente de los proyectos (Consultorías y Programas Académicos), mientras que el éxito de la gestión de ventas, la generación de oportunidades, la logística, y los mecanismos de control de gestión corporativo son actividades propias de una dirección adecuada.

e) Metodología de gestión gerencial.

Como cierre del proyecto, el equipo consultor facilitó a la organización una técnica que les permita monitorear los logros del plan rector, el cual incluye la metodología de control, la matriz de seguimiento de las actividades y el formato sugerido de documento o agenda que facilita la labor de control, revisión y planificación. (Anexo B).

Al mismo tiempo que se efectuó la explicación y la inducción en el uso de la metodología a los miembros de ADIN, se sugiere la facilitación de un tercero durante un tiempo más prolongado para que logre encausar y sistematizar los esfuerzos y acciones que la organización debe afrontar en el corto y mediano plazo.

CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO.

7.1. Evaluación del Proceso General.

El proceso general que se experimentó a lo largo de la Consultoría celebrada a la organización Asesores de Desarrollo Integral ADIN, deja una experiencia muy satisfactoria en el aspecto personal, académico y profesional.

Compartir la vivencia con una organización cuya fortaleza principal es el ingenio del investigador creativo y académico, con una experiencia cimentada en una visión de pensamiento integral y pedagógico en un área de competencia poco común, hace que el resultado de la interacción y simbiosis entre la organización y equipo consultor sea fascinante.

Esto a su vez, facilita el proceso de aprendizaje reflexivo de la organización, puesto que el sentido auto crítico natural de sus miembros, aunado con la inducción, facilitación y experiencia profesional del equipo consultor que provee alternativas, prácticas y políticas organizacionales, genera un clima apropiado para la evaluación, el auto reconocimiento y la apertura.

En oportunidades, la intervención se asemejó más a un programa de inducción y capacitación, puesto que hubo que adentrar en temas, tácticas y herramientas administrativas y gerenciales absolutamente desconocidas por los miembros de ADIN. La carencia de información o el manejo errada de ésta por parte de la organización, implicó reconducir algunas de las dinámicas previamente preparadas, lo que se tradujo en una inversión en horas de trabajo algo superior a las estimadas.

7.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.

De acuerdo al plan de trabajo y fases propuestas para el diagnóstico organizacional, se propuso a la organización el siguiente cronograma de fechas y actividades (fig. 10):

Tabla 16. Cronograma de actividades planificado.

Fases	SEMANA				
	1	2	3	4	5
Intervención					
Fase 1: Revisión de supuestos y creencias.					
Fase 2: Desarrollo Metodología Planificación de Objetivos.					
Fase 3: Propuesta Diseño Organizacional.					
Fase 4: Desarrollo de Metodología de gestión gerencial.					
Discusión de resultados de intervención y cierre del proceso de consultoría					

Durante el trabajo realizado, y de acuerdo a la dinámica propia de la organización y sus miembros, fue necesario hacer reajustes en el cronograma de trabajo, lo que representó un atraso de una semana aproximadamente en la culminación del proceso de intervención.

Sin embargo, los tiempos y plazos de ejecución de las dinámicas, la entrega de asignaciones entre sesiones, así como, la presentación de los resultados finales y la discusión de los mismos, se efectuó de acuerdo al cronograma que había sido planificado.

7.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.

La gestión del proyecto, la dinámica de trabajo, la metodología empleada, la actitud y motivación de involucrarse efectivamente en un proceso de cambio de parte de los miembros de ADIN aseguraron el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

En efecto, todos los productos esperados tienen una prueba tangible que se denota tanto en el aprendizaje logrado por los miembros de ADIN, en cuanto a la evaluación de creencias,

supuestos y paradigmas organizacionales, como en, las herramientas metodológicas proporcionadas a través, del Cuadro de Mando Integral, los Planes de Acción y la técnica de Control gerencial.

La definición de objetivos claros y medibles, las iniciativas estratégicas que materializan esos objetivos, y la descripción de actividades lógicas y racionalmente abordadas en el tiempo, que dan cumplimiento a tales iniciativas, proporcionan una esquema de poderosa utilidad para solidificar las expectativas de cambio requeridas por la organización.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. Conclusiones.

La reflexión y el aprendizaje organizacional que se cristaliza en este proyecto de consultoría forman parte del ciclo evolutivo que ADIN ha desarrollado, durante su primera década de vida. La necesidad de hacer una pausa y dar una mirada crítica a lo realizado, haciendo énfasis en la necesidad que surge de dar un viraje en sus prácticas organizacionales con la finalidad que se pueda garantizar la trascendencia de su labor de investigación, constituyó el primer paso en el proceso de cambio que desea adelantar la organización.

En este sentido, fue de vital trascendencia la continua revisión y cuestionamiento de las premisas y paradigmas que se manejaron a lo largo del proceso de consultoría que dadas las expectativas, inquietudes y necesidades de sus miembros, promovió un profundo proceso de reflexión que genera un cambio fundamental del paradigma organizacional necesario para la estabilización de la organización.

El deseo de ADIN de organizarse, establecerse y posicionarse como sistema viable para mantener su producción intelectual y la continuidad operativa en el mediano y largo plazo, se clarifica y concreta a través del Cuadro de Mando Integral, donde redefine el norte estratégico de ADIN.

Desmenuzar los objetivos del Cuadro Estratégico en iniciativas y estas a su vez, en planes de acción muy concretos, representan la receta guía a seguir en la consecución de sus objetivos. En este orden de ideas, el planteamiento de un nuevo diseño o modelo de negocios,

que ofrecen el justo equilibrio en los procesos, la estructura organizacional y la incorporación de profesionales valiosos en diversas áreas de competencia, son el asentamiento de un proceso de cambio que tiene grandes posibilidades de tener éxito.

Por último, todo este proceso de reflexión y aprendizaje ha permitido a la organización hacer una pausa y poner al descubierto todos los factores que han ayudado a llevar a ADIN a su situación actual, reconociendo sus aciertos y desaciertos, y facilitando la definición de su nuevo rumbo en el mediano y largo plazo. Toda la investigación, abre a la organización a un mundo de posibilidades que permitirán hacer del sueño de ADIN una realidad, con la intención de plasmar una huella profunda y positiva en el desarrollo humano integral de la sociedad.

8.2. Recomendaciones.

- El asumir la organización como negocio es el elemento clave para el éxito de todas las iniciativas y planes planteados en la presente consultoría. Aunque el enfoque académico es importante en ADIN, ya que permite obtener la materia prima intelectual; tiene que ir paralelo con el enfoque de negocios el cual, a la larga, garantizará que la producción académica se mantenga en el tiempo y siga manteniendo su alta calidad.
- En este sentido toda organización o empresa debe garantizar el cumplimiento de la pirámide de responsabilidades, que incluye:
 - La responsabilidad económica: la empresa debe ser una entidad de negocios con ganancias.
 - La responsabilidad legal: que condiciona a la Empresa como entidad que debe obedecer la Ley, en la codificación social de lo que es correcto o indebido.

- La responsabilidad ética: que implica la definición y operación de acuerdo a los comportamientos éticos prescritos por la sociedad, específicamente, por los gremios en los cuales sus miembros hacen vida.
 - La responsabilidad filantrópica: que determina el nivel máximo de expresión social de la corporación y, como buen ciudadano corporativo, debe contribuir con recursos e iniciativas para mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- En orden de garantizar el cumplimiento y ejecución del plan rector, es recomendable que los miembros de la organización aseguren el apoyo (de preferencia externo) de una persona (o equipo), quien se encargue de realizar un monitoreo minucioso y continuo que garantice:
 - Superar el círculo vicioso de retrabajo, originado por los altos niveles de exigencia. Esto es especialmente importante al inicio de la implementación del plan, donde la prioridad está en la conclusión de los productos y establecimiento de la metodología de servicios.
 - Facilitar que la cultura organizacional incorpore los elementos de organización y formalidad necesarios para llevar a cabo el plan, sin que se sacrifiquen los elementos que facilitan la creatividad, motivación y productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brockbank, A. (2006) Facilitating reflective learning through mentoring and coaching. London (GBR): Kogan Page, Ltd.
- Hoffman, W. (2007) Manual del coach profesional. Caracas (Venezuela): Grupo editorial Norma.
- Kaplan, R. (2005) Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton D. (1996) Cuadro de Mando Integral. Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO A

Metodología de Control Gerencial

Metodología de control Gerencial de ADIN

I.- Niveles de control:

1. Nivel de alta gerencia: ejecutado por el Comité de Gerencia
2. Nivel operativo: ejecutado por la dirección de los proyectos que están en ejecución.

II.- Comité de Gerencia:

1. Constitución:

- Miembros permanentes: Chilina León de Vilorio, Mariana Pérez, “Director Ejecutivo”.
- Invitados: Consultores Externos, miembros de otras unidades según sea conveniente para tratar en las reuniones asuntos específicos.
- Se recomienda considerando el proceso de cambio que experimenta ADIN, establecer una asesoría permanente de seguimiento que permita dar cumplimiento al cronograma pautado en los planes de acción.

2. Roles:

- Secretario del Comité: responsable de preparar las convocatorias, las agendas y las minutas de las reuniones.
- Facilitador: Cualquier miembro designado para dirigir y las reuniones. Es responsable de dar lectura a la agenda, dirigir y moderar las discusiones, controlar el tiempo de la reunión (Puede ser el asesor o grupo de asesores).

3. *Temas a tratar:*

- Seguimiento **Programa de Planificación**.
- Evaluación de las acciones a ser ejecutadas en el **Plan de Acción**.
- Revisión de Minutas y **Documentos relativos al Plan de Acción**.
- Evaluación resultados del **comité de operaciones**, relacionado con los proyectos en ejecución.
- Evaluación **Resultados Financieros**.

4. *Metodología de las reuniones:*

- Convocatoria: Se hará la confirmación de la reunión al menos 48 horas antes de la reunión. El secretario deberá enviar con la convocatoria la agenda de la reunión y materiales de trabajo o de apoyo a ser discutidos.

5. *Reuniones:*

Orden o secuencia general de las reuniones:

- Lectura de la agenda. Asignación de prioridades a los puntos y temas de la agenda.
- Revisión asuntos pendientes reunión anterior.
- Revisión de los puntos y temas de la agenda.
- Toma de decisiones a través de consenso.
- Asignación de tareas.

El secretario debe tomar nota de estos puntos para elaborar una breve minuta y distribuirla a más tardar 48 horas después de la reunión a los miembros del comité, asistentes o no.

6. Frecuencias:

La frecuencia de las reuniones deberá efectuarse en los primeros estadios de este proceso cada 2 semanas; Se preparará un programa de reuniones preestablecido y acordado a fin de asegurar y reservar las agendas de los participantes.

La frecuencia de las reuniones podrá ser modificada, mediante la convocatoria de reuniones extraordinarias para tratar asuntos de urgencia o proyectos en progreso.

7. Matriz de Estatus de Ejecución de los Planes de Acción:

Planificación Estratégica			
Fecha:			
Estatus del Proyecto			
Productos pendientes:	Planes de Acción % de Avance.	Desviación con la Fechas Estimadas (Tiempo)	Comentarios
Iniciativa Financiera			
Iniciativas en Mercadeo y ventas.			
Iniciativas Procesos Internos.			
Iniciativas Recursos Gente.			

ANEXO B

Formato Minuta de Control Gerencial

Agenda	Reunión Planificación
Tipo de reunión:	Evaluación por parte del Comité de Planificación de los Puntos Propuestos
Asistentes:	•
	Temas de la agenda 1. Revisión Plan de Mercadeo. 2.- Revisión Estados Financieros.

TEMAS DE LA AGENDA		
1. Revisión Plan de Mercadeo		
Debate:		
Conclusiones:		
1.		
Acciones:	Persona responsable	Fecha Tope:
•		
TEMAS DE LA AGENDA		
2. Revisión Estados Financieros.		
Debate:		
Conclusiones:		
1.		
Acciones:	Persona responsable:	Fecha Tope:
•		