UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN CIVIL "INNOVACIÓN"

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

VANESSA CAROLINA LEAL LUGO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:William Medina Quero

Caracas, Noviembre 2012

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTOS vii
RESUMEN viii
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I 11
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.1. Planteamiento del Problema 11
1.2. Justificación de la Investigación 14
1.3. Objetivos de la Investigación 16
CAPÍTULO II 17
2. MARCO ORGANIZACIONAL 17
2.1. Historia de la Organización 17
2.2. Misión 18
2.3. Valores 19
2.4. El Marco Estratégico 19
2.5. Estructura 20
CAPÍTULO III 21
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 21
3.1. Antecedentes de la Investigación 21
3.2. Bases Teóricas 23
3.2.1. Las Organizaciones 23
3.2.2. La Organización como Sistema Abierto 24
3.2.3. Organizaciones Sin Fines de Lucro 25
3.2.4. Desarrollo Organizacional (DO) 28
3.2.5. Procesos Estratégicos del Desarrollo Organizacional 31
3.2.6. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional 32
3.2.7. Consultoría Organizacional 33
3.2.8. Diagnóstico 33

3.2.9. Consideraciones Éticas en el DO 35
3.2.10. Modelo de Desempeño Organizacional.....37
CAPÍTULO IV 40
4. MARCO METODOLÓGICO 40
4.1. Tipo de Investigación 40
4.2. Según la fuente de los datos trabajados.....42
4.3. Por el momento en que se recogen los datos.....42
4.4. Técnicas e Instrumentos 42
4.5. Población y Muestra 44
4.6. Procedimiento: A seguir 45
4.6.1. Descripción de las Fases 45
4.6.2. Personal Involucrado 48
4.6.3. Abordaje organizacional.....48
4.6.4. Plan de Trabajo Ejecutado.....49
4.7. Operacionalización de las Dimensiones 52
4.8. Diseño de la Investigación 56
4.9. Consideraciones éticas 56
4.10. Análisis de los datos 56
CAPÍTULO V 60
5. RESULTADOS OBTENIDOS: CUALITATIVOS 60
5.1. Entrevistas 60
5.2. Taller Diagnóstico Organizacional y Establecimiento de objetivos de cambio 80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95
REFERENCIAS 101
ANEXOS 106
Anexo 1. Formato de Entrevista 106
Anexo 2. Taller de diagnóstico organizacional y establecimiento de objetivos de cambio 108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura de la Asociación Civil Innovación 20
Gráfico 2 Adaptación del Modelo de Desempeño Organizacional (Hanna, 1990, p.72) 39
Gráfico 3 Momento Explicativo (Medina, 2011, p.4) 46
Gráfico 4 Flujograma del Proceso Diagnóstico 49
Gráfico 5 Matriz DOFA (Medina, 2011, p.36) 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorías Obtenidas de las Entrevistas 61
Tabla 2 Misión y Visión de la ACI 62
Tabla 3 Valores de la ACI 63
Tabla 4 Estructura de la ACI 64
Tabla 5 Características Distintivas de la ACI 65
Tabla 6 Innovación 66
Tabla 7 Presiones del Entorno Político 67
Tabla 8 Factores Internos que han afectado a la ACI 68
Tabla 9 Factores Internos que han beneficiado a la ACI e Impacto del Grupo Familiar en la ACI 69
Tabla 10 Toma de Decisiones en la ACI y Descentralización 70
Tabla 11 Obtención de Recursos 71
Tabla 12 Captación de Patrocinantes 72
Tabla 13 Impacto de la LOCTI 73
Tabla 14 Patrocinantes Anteriores y Patrocinantes Actuales 74
Tabla 15 Salones y Premios de la ACI y Recursos que necesita la ACI 75
Tabla 16 Alianzas de la ACI 76
Tabla 17 Razones para recuperar la ACI y Otras áreas de trabajo de la ACI 77

Tabla 18 Red de la ACI y Expectativas con respecto a la ACI 78
Tabla 19 Propuesta de Cambio 79
Tabla 20 Visión, Misión, Valores y Objetivos de la ACI 80
Tabla 21 Análisis Individual: Fortalezas y Debilidades 83
Tabla 22 Análisis Individual: Amenazas y Oportunidades 84
Tabla 23 Análisis Grupal: Fortalezas y Debilidades 85
Tabla 24 Análisis Grupal: Amenazas y Oportunidades 86
Tabla 25 Jerarquización Grupal 87
Tabla 26 Jerarquización Asamblea Fortalezas y Debilidades 88
Tabla 27 Jerarquización Asamblea Oportunidades y Amenazas 89
Tabla 28 Revisión del Diagnóstico Situacional 92
Tabla 29 Establecimiento de los Objetivos de Cambio General 93
Tabla 30 Establecimiento de los Objetivos de Cambio Específico 94

DEDICATORIA

Por todo el aprendizaje obtenido en esta extraordinaria experiencia, quiero dedicar este logro a quienes me han acompañado y han sido actores fundamentales en mi vida…

A Dios, mi padre infinito y celestial, este logro es para ti.

A los seres más importantes en mi vida: Mis padres, mi esposo y mis hermanas.

A todos los que han dejado una huella a lo largo de mi vida.

A aquellos que tienen el coraje de vivir a plenitud y lograr sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

A ti Padre infinito y amado Dios, gracias por existir, iluminarme, por siempre acompañarme y hacerme sentir que estás conmigo en cada momento de mi vida.

A mis ángeles amados por cuidarme y protegerme.

A ti David, mi esposo y compañero de vida, por ser y existir, por vivir, comprenderme, amarme y acompañarme siempre.

A mis padres Leobaldo y Lilian, por darme la vida, amarme, guiarme en mis pasos y por estar siempre presente tanto en mis momentos difíciles como en mis triunfos.

A mis hermanas Gabriela y Nailil, por ser parte de mi vida y de mis éxitos personales y profesionales.

A mis abuelos aunque ya no estén en este mundo, pero siempre los guardaré en mi corazón.

A mi gran amigo inseparable King, por ser mi guardián noche y día.

A Joselyn, María Korina y Cleopatra por ser parte de estos años de estudio, de los esfuerzos, sacrificios y por su amistad.

A la Universidad y a la Dirección del Postgrado en DO, por esta gran oportunidad y por su buena educación.

A mi tutor William Medina, por su apoyo y orientación durante todo el trabajo realizado.

A todos mis profesores, por su formación y dedicación en especial a: Ana Teresa Albella, Juan Carlos Correa, Félix Arcila y Oscar Giménez.

A todos los que han sido parte de esta experiencia llamada vida, simplemente gracias.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN CIVIL "INNOVACIÓN"

AUTORA: Vanessa Leal
ASESOR: William Medina

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue el de efectuar un diagnóstico organizacional en la Asociación Civil sin Fines de Lucro "Innovación" con el propósito de establecer las causas que han dificultado el logro de su misión y sus objetivos. Para ello se analizaron los diversos factores internos y externos de la organización, se determinaron la magnitud de los recursos requeridos y se establecieron los objetivos de cambio que generarán mejoras de acuerdo a la situación diagnosticada. Para la realización de la investigación se utilizó la metodología de investigación aplicada en su modalidad investigación evaluativa según Valarino, Yáber y Cemborain (2010), como marco teórico de referencia se utilizó el modelo de Desempeño Organizacional de Hanna (1990). Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron: entrevistas, el análisis documental y el taller de diagnóstico organizacional, por medio del cual se obtuvieron los datos que permitieron diagnosticar la situación actual de la asociación, y de cuyo análisis cuantitativo y cualitativo se extrajeron las conclusiones de las dimensiones analizadas, y se plantearon recomendaciones para el establecimiento de los objetivos de cambio requeridos por la asociación para optimizar su funcionamiento organizacional. La población fue de siete personas y se escogió una muestra intencional de cuatro personas (Arias, 1999). Entre las conclusiones se obtuvieron la fragilidad económica como aspecto prioritario sobre el cual trabajar, la concentración del liderazgo y finalmente la carencia de un equipo encargado de mercadear a la ACI como organización sin fines de lucro.

Palabras claves: Diagnóstico organizacional, organizaciones, organizaciones sin fines de lucro, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro u organizaciones del tercer sector como han sido llamadas desde la década de los 90, están tomando un papel cada vez más importante en la contribución con la sociedad, sobre todo en un mundo tan acelerado y de transformación global como el que se vive actualmente, donde las ciudades crecen y a su vez los problemas sociales se incrementan.

Varios países de América Latina y entre ellos Venezuela, cuentan con un sin fin de organizaciones con este perfil, orientadas a intervenir en la sociedad a través de planes de impacto social. Por ello el objeto de estudio para la elaboración del diagnóstico organizacional que se presentará a continuación, es la Asociación Civil Innovación la cual fue fundada en el año de 1994 y se orienta a apoyar apersonas con capacidades de emprendimiento para innovar y crear nuevas formas de ver las cosas.

Este estudio, permitió diagnosticar la situación actual de la organización y encontrar las causas que han dificultado el logro de la misión de la Asociación Civil Innovación, ello con el fin de establecer objetivos de cambio que generen mejoras potenciales.

En este sentido, el primer capítulo del trabajo, contempla el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos generales y específicos de la investigación

El marco organizacional, el cual explica la historia, misión, valores, estructura así como los elementos internos y externos de la Asociación Civil Innovación, se encuentran en el segundo capítulo.

En el tercer capítulo, se abordan los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión, tales como: el marco teórico y referencial, antecedentes

de la investigación y definiciones conceptuales que permiten argumentar las respuestas a las preguntas iniciales del problema

La metodología utilizada se encuentra ubicada en el capítulo cuatro, donde se explica de manera detallada el proceso llevado a cabo para la recolección de información según los objetivos planteados, es el cómo de la investigación e incluye tipo de investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra, procedimientos, operacionalización de las dimensiones y consideraciones éticas.

En el capítulo cinco se encuentran los resultados obtenidos como producto de la investigación.

Finalmente, se exponen, las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Desde hace varios años, diferentes países del mundo han venido creando organizaciones que sirven de apoyo a la sociedad a través de programas de acción que comprendan proyectos solidarios para suscitar cambios en las comunidades. Estas instituciones son conocidas como organizaciones sin fines de lucro u organizaciones del tercer sector como las han llamado desde la década de los 90.

Según diversas investigaciones, "las organizaciones de la sociedad civil son percibidas como instituciones que pueden contribuir a mejorar e incluso resolver cuestiones claves que afectan la vida de muchas personas" (Frydman, 2003, p. 13).

En este sentido, los últimos 10 años han marcado cambios decisivos en las características del tercer sector o de las organizaciones sin fines de lucro "De hecho, éste comenzó a constituirse como un sector con características y lógica propias solamente a partir de la última década, marcando definitivamente el rumbo de las organizaciones sin fines de lucro". (Universidad de los Andes, 2004, p.16).

Estas organizaciones resuelven diversos problemas de vivienda, educación, capacitación, defensa de derechos humanos, civiles, apoyan la cooperación solidaria, financian micro emprendimientos, construyen espacios de cuidado para los más necesitados, colaboran con necesidades especiales, promueven la cultura el arte y la innovación. "Son un espacio abierto a la participación y el compromiso y llevan la voz de la comunidad a los ámbitos del Estado y las empresas" (Frydman, 2003, p. 13).

Las actividades desarrolladas por organizaciones de este tipo, motivaron a que en los inicios de esta investigación, se realizara una visita exploratoria en diferentes lugares, donde se pudiera intervenir a través de procesos de consultoría en Desarrollo Organizacional, para apoyar estas iniciativas sociales y al mismo tiempo generar conocimiento y aprendizaje para el investigador.

Por diversos motivos y receptividad de potenciales clientes, se generó la posibilidad de trabajar con la Asociación Civil Innovación (ACI), la cual tiene como fin "promover la innovatividad como práctica cotidiana de todos en todos los ámbitos, y para realizar esa labor hizo de la innovación su propia práctica constante" (Asociación Civil Innovación, 2008, p.12).

Actualmente, esta asociación que tiene dieciocho años de fundada ha transcurrido períodos de gran incertidumbre nacional, han sido marcados por la desaparición de organizaciones de desarrollo social, entidades públicas y privadas, por cambios en la legislación del país, pérdida de miembros de la organización y la carencia de fondos y donantes que le permitan su sostenibilidad en el tiempo.

Conviene a este respecto señalar, que fue importante la realización de un diagnóstico organizacional que permitiera identificar el funcionamiento de la Asociación Civil Innovación y el análisis de los posibles problemas que estén afectando su sostenibilidad en el tiempo.

En tal sentido, "el diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial". (Cummings y Worley, 2008, p.83).

Es por ello, que se consideró este espacio para llevar a cabo el diagnóstico como primer componente de un programa de Desarrollo Organizacional el cual "designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la

conducta o con ayuda de agentes de cambio" (French citado en Cummings y Worley, 2008, p.2).

Lo expuesto anteriormente, lleva a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las causas que han dificultado el logro de la misión y los objetivos de la Asociación Civil Innovación?

¿Qué elementos internos y externos están apoyando o afectando el logro de sus resultados?

En caso de existir alguna situación que afecte el logro de los resultados ¿Qué se puede cambiar, modificar crear o diseñar?

1.2. Justificación de la Investigación

La Asociación Civil Innovación se diferencia de otras organizaciones, porque su apoyo está orientado a los individuos que tienen capacidades creativas e innovadoras, que permiten ofrecer soluciones a problemas sociales. Es por ello que, la ACI:

> Ha dedicado su capacidad y energía no sólo a identificar, estimular y promover el talento venezolano en todas las áreas del quehacer social y económico del país, sino que se ha propuesto contribuir a mejorar la comprensión de los factores que intervienen en la construcción de vocaciones innovadoras, tanto a nivel individual como en organizaciones de todo tipo. (Asociación Civil Innovación, 2008, p.16).

Se consideró pertinente llevar la investigación a cabo dentro de un espacio de intervención en Desarrollo Organizacional como lo es una organización sin fines de lucro, ya que se apoyará a la Asociación con el tiempo, el esfuerzo y los conocimientos que se invertirán en el proceso de consultoría, lo cual redundará en los beneficios que aporten para su funcionamiento futuro.

En el presente, son muchos los desafíos que deben enfrentar las organizaciones sin fines de lucro u organizaciones del tercer sector; y uno de los más importantes es lograr su sostenibilidad en el tiempo. Por situaciones como éstas, las organizaciones han comenzado a "diversificar sus fuentes de financiamiento, desarrollar iniciativas para generar ingresos, profesionalizar los recursos humanos y al voluntariado, atraer nuevos socios, diseñar estrategias de comunicación, evaluar resultados y desarrollar una estructura gerencial lo más eficiente posible". (Universidad de los Andes, 2004, p.17).

Sin embargo, algunas situaciones internas o externas a las organizaciones dificultan la sostenibilidad en el tiempo de las mismas. Es por ello, que este estudio, permitió diagnosticar las causas que en estos últimos

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Efectuar un diagnóstico organizacional para determinar las causas que han dificultado el logro de la misión y los objetivos de la Asociación Civil Innovación(ACI).

Objetivos Específicos

- Analizar los diversos factores internos y externos que han incidido en la eficiencia de la Asociación Civil Innovación.
- Determinar la magnitud y disponibilidad de los diversos recursos requeridos para el funcionamiento de la organización.
- Establecer Objetivos de Cambio que generen mejoras de acuerdo a las situaciones diagnosticadas.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

Por razones de confidencialidad, la Asociación Civil en la que se realizó el diagnóstico solicitó que la denominación fuese cambiada, por lo que la misma es ficticia.

Parafraseando a la Asociación Civil Innovación (2008), se presentará a continuación los elementos principales que conforman su historia y marco filosófico.

.

2.1. Historia de la Organización

La Asociación Civil Innovación fue fundada hace 18 años, gracias a la integración de un grupo de personas, entre ellos, familiares y amigos, que hicieron de ideas sueltas un sueño posible, al consolidar una organización que se preocupara por apoyar personas con capacidades de emprendimiento para proponer y crear, para diseñar e innovar, nuevas formas de ver las cosas y que desde su perspectiva generaban propuestas que eran bien aceptadas por otros y en muchos casos patentadas formalmente. Gracias a la visión de la Asociación y el apoyo brindado a diversos proyectos innovadores, las puertas del conocimiento le fueron abiertas por muchas organizaciones que durante más de 15 años apoyaron la causa de la Asociación.

2.2. Misión

Han definido la Misión de la organización a través de tres enunciados fundamentales y la integración de todos ellos ofrece una visión sistémica del papel que desea jugar la Asociación Civil Innovación en la transición de Venezuela hacia un nuevo país:

- Construir una organización innovadora de articulación que vincule, efectivamente, las capacidades creativas e innovadoras de personas e instituciones con los intereses, necesidades y recursos del Estado y del sector empresarial.
- Promover, estimular y potenciar la innovatividad y la creatividad como herramientas indispensables para el desarrollo de la sociedad venezolana.
- Crear espacios reales o virtuales, útiles para la promoción, diseño e implantación de procesos de transformación de las ideas creativas, individuales y/o institucionales, en realidades concretas que contribuyan a generar nueva riqueza y mayor bienestar social.

Una consideración importante es el contexto de la innovación, ya que entienden la actitud innovadora, la creatividad y los productos de ambas, como resultados de una red social compleja de actores y procesos; una trama de relaciones, voluntades y compromisos que no e

2.2. Misión

Han definido la Misión de la organización a través de tres enunciados fundamentales y la integración de todos ellos ofrece una visión sistémica del papel que desea jugar la Asociación Civil Innovación en la transición de Venezuela hacia un nuevo país:

- Construir una organización innovadora de articulación que vincule, efectivamente, las capacidades creativas e innovadoras de personas e instituciones con los intereses, necesidades y recursos del Estado y del sector empresarial.
- Promover, estimular y potenciar la innovatividad y la creatividad como herramientas indispensables para el desarrollo de la sociedad venezolana.
- Crear espacios reales o virtuales, útiles para la promoción, diseño e implantación de procesos de transformación de las ideas creativas, individuales y/o institucionales, en realidades concretas que contribuyan a generar nueva riqueza y mayor bienestar social.

Una consideración importante es el contexto de la innovación, ya que entienden la actitud innovadora, la creatividad y los productos de ambas, como resultados de una red social compleja de actores y procesos; una trama de relaciones, voluntades y compromisos que no es fácil de diseñar o construir a priori, sino que se insinúa, conforma y consolida en el tiempo a través de la identificación y generación de oportunidades capaces de producir beneficios significativos a todas las partes involucradas.

Así mismo, definen la "innovatividad", como el concepto central con el cual trabajan, que puede ser entendido como la disposición y capacidad creadora para la solución de problemas de todo tipo. Desde esta perspectiva, la innovatividad, como actitud, se vincula con la capacidad y disposición para

plantear y solucionar problemas a partir de repertorios personales (saberes y destrezas).

2.3. Valores

De acuerdo a ello, sus capacidades y valores son los siguientes:

Capacidad de:	Valores
Inventar futuros	Imaginación
Convocatoria	Credibilidad
Diseño	Creatividad
Experimentación	Aceptación del riesgo
Adaptación	Flexibilidad
Ejecución	Compromiso
Monitoreo	Observación
Aprendizaje	Modestia y humildad
Replicación	Generosidad

2.4. El Marco Estratégico

La creación de nuevos modos de articulación, reales o virtuales, que faciliten la interacción y cooperación entre agentes de distinta naturaleza (individuales o institucionales, públicos o privados, académicos o industriales, nacionales o internacionales, etc.) interesados en utilizar, desarrollar o difundir sistemas, procesos y productos innovadores capaces de generar beneficios recíprocos.

En términos concretos, han operacionalizado esa estrategia mediante la formulación de tres grandes líneas de trabajo o programas de acción:

1. En primer lugar, el programa de Promoción y Difusión que apunta fundamentalmente hacia la movilización del talento creador de toda la población del país hacia la innovación mediante la utilización, amplia e intensa, de los medios de comunicación social.
2. En segundo término, el programa de Convocatoria, dirigido a la identificación de casos de soluciones innovadoras a problemas cotidianos o de desarrollo de nuevas propuestas de orden científico o tecnológico.
3. Finalmente, el programa de Apoyo que persigue la construcción de instrumentos para apoyar y consolidar aquellos casos que luzcan prometedores en función de su viabilidad e impacto social en procesos productivos generadores de riqueza o bienestar social.

2.5. Estructura

A continuación se muestra la estructura de la Asociación Civil Innovación:

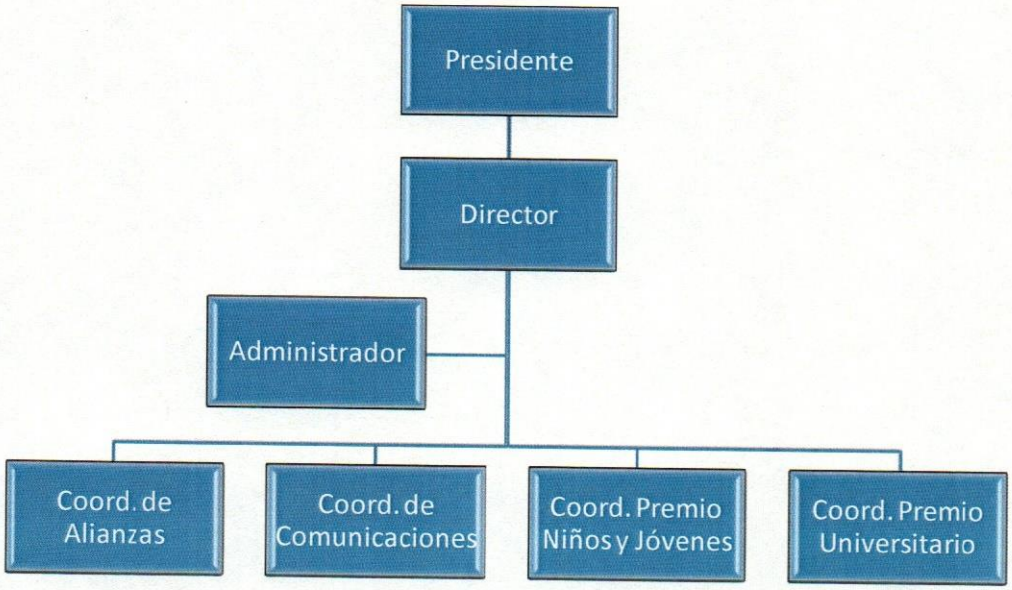


Gráfico 1 Estructura de la Asociación Civil Innovación

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

En cuanto a los antecedentes relacionados con diversas experiencias en diagnóstico organizacional, fueron revisados los siguientes estudios:

El estudio realizado por López (2008) para optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo titulado*: Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para orientación y estímulo de personas con necesidades especiales (APOYE).* Plantea como objetivo general: "Diagnosticar las variables que puedan estar impactando en el funcionamiento de la organización para identificar los objetivos de cambio que sean prioritarios y viables de alcanzar con los recursos disponibles en APOYE, en función de lograr mejoras que permitan minimizar las situaciones problemáticas". Se utilizó la investigación evaluativa, se realizaron entrevistas, análisis documental y observaciones de campo, no se determina la muestra o población utilizada. Entre las conclusiones se encuentran: falta de claridad en las funciones y responsabilidades y ausencia de planificación estratégica.

A su vez, Mendoza (2008) para optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo titulado*: Diagnóstico Organizacional de la Unidad de Ediciones y Publicaciones del centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE).* Plantea como objetivo general: "Realizar un diagnóstico organizacional de la Unidad de Ediciones y Publicaciones CEDICE LIBERTAD y su interrelación con el resto de las unidades de la organización, con el propósito de tomar las medidas pertinentes para garantizar su óptimo

funcionamiento". Se utilizó la investigación- evaluativa se realizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis documental, se consideró una muestra de 5 personas. Entre las conclusiones se encuentran: bajo impacto de las funciones de la unidad de Ediciones y Publicaciones en los objetivos organizacionales, recarga de funciones en algunos miembros, poca cultura para documentar la tarea que realizan y desorganización; sin embargo, hay gran compromiso y colaboración entre los miembros de la organización.

Leal (2009), para optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo que se titula: *Diagnóstico de Clima organizacional en los empleados de la Fundación Luz y Vida.* Plantea como objetivo general: "Diagnosticar el clima organizacional a través de las percepciones expresadas por el personal que labora en la Fundación Luz y Vida respecto a los siguientes elementos: dimensión y estructura de la organización, ergonomía, responsabilidad, liderazgo, estándares, relaciones, comunicación e identidad para generar una estrategia que facilite el trabajo de campo." Se utilizó la investigación evaluativa, la estrategia de campo, con un diseño no experimental-transaccional, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas al total de la población que eran 34 personas. Los resultados del estudio permitieron obtener las dimensiones con mayor y menor puntuación, y de allí se sugiere generar planes de acción de cambio para mejorar las condiciones de los miembros de la fundación.

Terán (2009), para optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo titulado: *Diagnóstico Organizacional de la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI).* Plantea como objetivo general: "Diseñar y ejecutar un diagnóstico integral de OSCASI que permita determinar cuáles son sus necesidades actuales, de manera tal que le permita a la organización reorganizar y redefinir el departamento de Coordinación Pedagógica para

alinear sus funciones y procesos administrativos." Se utilizó la investigación evaluativa, con un enfoque sistémico, se aplicaron entrevistas a una muestra de 12 personas, se realizó el análisis documental, el taller de análisis situacional y la observación directa. Entre las conclusiones destacan, que el Departamento de Coordinación Pedagógica no tiene claridad en las funciones que debe desempeñar, no hay perfiles de cargos definidos y la falta de personal en otras áreas afecta su desempeño por el apoyo que debe prestar a otros departamentos.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede aseverar que cada uno de los antecedentes de la investigación aportó datos relevantes a la misma, que permiten conocer el proceso, metodología, entre otros aspectos en que se enmarca el presente trabajo.

3.2. Bases Teóricas

A continuación de desarrollarán las bases teóricas que sirven como sustento a la investigación, ello con la finalidad de ofrecer una visión más amplia del objeto de estudio.

3.2.1. Las Organizaciones

Para iniciar la conceptualización y explicación de este apartado, en 1993, Díaz (citado en Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p.5), define la organización como:

> Formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Otro concepto sobre organización es el definido por Robbins y Coulter (2005, p.16) "Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad".

En las definiciones anteriores, se observa que las organizaciones están conformadas por personas, tienen metas que pretenden alcanzar y pueden estar estructuradas de manera flexible o con normas, descripciones y autoridad que determinan las relaciones laborales de los miembros.

De hecho, se puede extraer de lo anteriormente mencionado que "las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas" (Muñoz y Nevado, 2007, p.20).

3.2.2. La Organización como Sistema Abierto

Las organizaciones tienen características comunes a todos los demás sistemas vivos y todos los sistemas vivos se clasifican como sistemas abiertos, por ello apelando a Hanna (1990, p.9) "dependen de su medio externo para sobrevivir, y por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras vivan".

Parafraseando a Garzón (2005, pp.42-44), el sistema es el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, pero al mismo tiempo están delimitadas por el mismo.

Si una organización no se adapta a los factores internos y externos puede fracasar. De allí surge lo que se conoce como retroalimentación positiva y retroalimentación negativa, por ello es necesario que se planteen objetivos dentro de la organización, pero también es importante saber si esos objetivos concuerdan con la realidad del entorno, ya que una de las características de los sistemas, es que buscan el equilibrio u homeostasis.

La teoría de los sistemas, considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con el ambiente que las rodea, y que a su vez está constituido por un sistema social y uno técnico. Según la ley de la entropía, los sistemas se debilitan y se desintegran, al menos que inviertan el proceso importando más energía de la que usan. A medida que pasa el tiempo, los sistemas se vuelven más elaborados, diferenciados, especializados y complejos.

Apelando a Cummings y Worley (2008, p. 86) "todo sistema organizacional consta de tres partes interrelacionadas: entradas (insumos), transformaciones y salidas (resultados)". Las entradas provienen del ambiente externo, las transformaciones con el proceso de convertir las entradas en salidas y las salidas son los resultados que se envían al entorno; de los resultados que se obtienen se hace una retroalimentación del sistema para mejorar, mantener o cambiar algunos procesos.

En esta explicación, es importante destacar que las organizaciones deben tener claro la teoría de los sistemas, ya que si no toma en cuenta ésta ni se percibe a sí misma ni a su entorno, es posible que perezca en el tiempo, pero si comprende el intercambio constante en el que debe interactuar podrá sobrevivir para llegar a las metas.

3.2.3. Organizaciones Sin Fines de Lucro

Con la finalidad de ofrecer una perspectiva histórica de las organizaciones sin fines de lucro, se presentará a continuación una paráfrasis tomada de La Universidad de los Andes (2004, pp.13-17), que explica su evolución a través de los años.

Este es un momento de evolución de la sociedad civil organizada en América Latina, en el que el tercer sector, es un fenómeno reciente en la región. El término se ha utilizado desde el comienzo de la década de los 90

para designar al conjunto de organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a los problemas sociales.

No obstante, la filantropía, que es el origen del tercer sector, es un fenómeno mucho más antiguo. En algunas regiones como la Andina, desde tiempos muy antiguos se encontraron redes solidarias y de ayuda mutua entre los pueblos. Las acciones filantrópicas datan del siglo XVI, con la llegada de los españoles a América Latina.

Fue solamente a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX cuando las instituciones de asistencia a la población menos privilegiada evolucionaron en su forma de organización y administración y dejaron de estar fundamentalmente orientadas por los principios de la caridad cristina y la filantropía para proponer un modelo de asistencia social.

En este período se intensificó la actuación del Estado en el área social, principalmente en las áreas urbanas y en aspectos como la salud y la educación, en la gestión administrativa y financiamiento de las organizaciones asistenciales y filantrópicas. A partir de 1910 se inició para las instituciones asistencialistas un período de gran dependencia económica del Estado, donde éste comenzó a exigir a dichas organizaciones rendición de cuentas como medio de control.

El proceso de industrialización naciente durante las décadas de los años 20 y 30, cambiaron para siempre el panorama latinoamericano. Crecían las ciudades, los problemas sociales y al mismo tiempo aumentó el número de organizaciones sin fines de lucro, que aferradas al Estado, buscaban soluciones para los problemas crecientes de pobreza y exclusión social.

En las tres décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, muchos gobiernos latinoamericanos asumieron exclusivamente para ellos el papel de promover el desarrollo social. El surgimiento de un mayor número de organizaciones sin fines de lucro se dio en dos momentos importantes del siglo XX. En la década de los 70 se fundaron innumerables organizaciones

para defender los derechos políticos, civiles y humanos, amenazados por largos períodos de dictadura militar en algunos países de América Latina.

Estas organizaciones se caracterizaron como "no gubernamentales", algunas marcando una oposición al gobierno. De ahí surge el término ONG (Organización No Gubernamental), hoy ampliamente difundido y erróneamente utilizado para definir cualquier organización sin fines de lucro.

Las ONGs creadas en la década de los años 70 y 80 constituyeron un nuevo modelo de organización y de manejo de recursos. Contrariamente a los períodos anteriores, cuando las organizaciones se vinculaban al Estado tanto administrativa como económicamente, con el surgimiento de las ONGs se inicia un proceso de dependencia de los recursos internacionales. Se configura así un modelo de gerencia y de control financiero orientado por las propias fundaciones financiadoras.

A mediados de la década de los 80, la apertura política y económica de los países de Europa Oriental, así como la crisis social en el continente africano, redireccionaron parte de los recursos internacionales invertidos en desarrollo social en América Latina. Las fundaciones y los organismos de cooperación internacional pasaron a financiar áreas de desarrollo en aquéllas áreas del mundo, obligando así a las organizaciones latinoamericanas a buscar alternativas para su sostenibilidad. Simultáneamente, los recursos gubernamentales se volvieron más escasos.

Es entonces que los gobiernos de más países pasaron a prestarle mayor atención al trabajo desarrollado por las organizaciones sociales. Como consecuencia, la prioridad para el sector social y para los emprendedores sociales en la década de los noventa fue demostrar capacidad y credibilidad profesional.

Los últimos 10 años marcaron cambios decisivos en las características del tercer sector. De hecho, éste comenzó a constituirse como un sector con características y lógica propias solamente a partir de la última década, marcando definitivamente el rumbo de las organizaciones sin fines de lucro.

Algunos factores son claves para entender el crecimiento del tercer sector, entre ellos, el creciente interés del sector privado por temas sociales, el potencial económico que el sector representa y el futuro de la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil.

En los últimos años, la búsqueda por la sostenibilidad hizo que las organizaciones comenzaran a diversificar sus fuentes de financiamiento, desarrollar iniciativas para generar ingresos, profesionalizar los recursos humanos y al voluntariado, atraer nuevos socios, diseñar estrategias de comunicación, evaluar resultados y desarrollar una estructura gerencial lo más eficiente posible.

Sobre la base de lo antes expuesto, es importante definir las organizaciones sin fines de lucro o del tercer sector, como "un espacio abierto a la participación y el compromiso y llevan la voz de la comunidad a los ámbitos del Estado y las empresas" (Frydman, 2003, p. 13).

Adicionalmente, la Universidad de los Andes (2004, p.19) considera algunas de las características que estas organizaciones poseen, entre ellas:

- Tienen un fin social definido en cualquier campo.
- No tienen ánimo de lucro, es decir, dirigen todo el superávit de sus operaciones hacia la propia organización.

De allí, que estas organizaciones obtienen sus recursos de donaciones de personas o instituciones, su fin es generar impacto social en beneficio de la sociedad y todos aquellos ingresos generados como superávit deben ser reinvertidos en la organización.

3.2.4. Desarrollo Organizacional (DO)

En cuanto al Desarrollo Organizacional como disciplina, algunos autores explican los fundamentos teóricos. Para Garzón (2005, p.41), "El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años, demostrando ser una disciplina basada en el cambio organizacional". De allí,

que como toda disciplina contempla los fundamentos teóricos que la sustentan y que le sirven de modelo para lograr los cambios dentro de la organización para adaptarse y sobrevivir ante el entorno actual.

Para Cummings y Worley (2008, p. 1) El Desarrollo Organizacional es un "proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia".

Otro concepto de DO es el definido en 1992 por Porras y Robertson en French y Bell (1996, p.28) como "una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización".

En este orden de ideas, el DO como disciplina de acción social y área de investigación científica, ofrece a la organización las herramientas para evaluar su situación actual, con el objeto de perfeccionar los procesos que favorecen su buen funcionamiento.

Así mismo, el Desarrollo Organizacional hace referencia a casi todas las acciones que tienen como finalidad mejorar el funcionamiento de una organización. A pesar de las diversas definiciones del DO que se explicarán con mayor detalle en la operacionalización de las variables, en todas ellas existen elementos convergentes a nivel de objetivos, metas y naturaleza.

> En cuanto a los objetivos los resultados deseados del DO son cambios a nivel de los individuos, grupo y procesos organizacionales. A nivel de metas, el cambio se dirige especialmente a las creencias, actitudes y valores de los individuos, grupos y procesos organizacionales. En cuanto a la naturaleza del desarrollo, el DO es un proceso de toda la organización, planeado y de largo alcance, que toma como base para la intervención las ciencias del comportamiento. (Fernández-Ríos, 1999, p. 388).

De acuerdo a lo anteriormente citado, el Desarrollo Organizacional está orientado a las personas, a los grupos de trabajo y a las organizaciones, se basa principalmente en el cambio de un estado inicial a un estado final

deseado, con una planificación de intervención con amplio alcance y basado principalmente en las ciencias de la conducta.

Es importante mencionar que las orientaciones en el DO "Incluye el Interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir a todo el sistema en una misma habitación" (French y Bell, 1996, p. 63). De allí, que estos aspectos básicos definen los conceptos, intervenciones y áreas de aplicación del DO.

Parafraseando a Fernández- Ríos (1999, p. 388), a pesar de los diversos enfoques y teorías, básicamente las implantaciones del cambio del DO se relacionan con: la necesidad de una continua adaptación tanto a nivel individual, grupal como organizacional; la interacción entre la organización y el ambiente, la interacción entre individuo y organización, integración de objetivos individuales y organizacionales, necesidad de participación y compromiso, el incremento de la eficacia organizacional y de la calidad de vida, el DO como una respuesta a los cambios, y la variedad de estrategias utilizadas, ya que no existe una forma ideal para afrontar los procesos de cambio.

3.2.5. Procesos Estratégicos del Desarrollo Organizacional

De acuerdo a Cummings y Worley (2008, pp. 2-3) los procesos del DO se expresan bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Se aplica para cambios en la estrategia, la estructura o en los procesos de un sistema completo. En este caso se trabajó con la Asociación Civil Innovación en su totalidad.
- ✓ Se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo. También macro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.
- ✓ El DO se ocupa de administrar el cambio planificado, pero no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o a la innovación tecnológica, sino es un proceso más adaptable para planear e implementar el cambio, más que una plantilla de cómo hacer las cosas.
- ✓ En el DO se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.
- ✓ El DO se distingue de la administración del cambio y del cambio organizacional. Estos dos últimos procuran implementar de modo efectivo el cambio planificado. Pero su orientación a los valores no es igual. Las bases del DO en las ciencias de la conducta apoyan los valores y el potencial humano, de la participación y el desarrollo, además del desempeño y la ventaja competitiva. De ahí que lo que caracterice al DO sea su interés por la transferencia del conocimiento y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro.

3.2.6. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional

El diagnóstico realizado a la Asociación Civil Innovación, se enmarca dentro de algunos de los objetivos generales en los cuales se fundamenta el Desarrollo Organizacional. Parafraseando a Mello (2004, p.44), los principales son los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas, subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales y garantizar la retroalimentación de esas situaciones al sistema cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, así como para el diagnóstico y resolución de problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, para lograr la sinergia de equipos.
- Compatibilizar, viabilizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa con quienes la conforman.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines para la programación de actividades y evaluación de resultados.
- Analizar la adaptación de la organización de acuerdo a la demanda externa e interna.

Estos objetivos descritos anteriormente, guardan relación con el diagnóstico realizado, en miras de ofrecer posibles acciones para el mejoramiento organizacional.

3.2.7. Consultoría Organizacional

Citando a Garzón (2005, p.207) "La consultoría es la habilidad de proporcionar ayuda profesional competente a los miembros de todo tipo de organizaciones de cualquier dimensión, para la solución innovadora, eficaz y eficiente de sus situaciones y problemas organizacionales".

La consultoría es un servicio prestado por profesionales capacitados en la investigación de problemas que están directamente relacionados con las personas, políticas, procedimientos y métodos en las organizaciones.

En este orden de ideas, la consultoría es definida por Cummings y Worley (2008, p.663) como: "serie de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y modificar los procesos que se llevan a cabo en su entorno".

Así mismo el Instituto de Consultores de Empresa del Reino Unido en 1987 definió la consultoría como "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones" (citado en Valles, 2008, p.8).

La consultoría ayuda al cliente a percibir, entender, reconocer, comprender y reaccionar adecuadamente a determinados eventos, proporcionándole conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas.

3.2.8. Diagnóstico

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento acerca del funcionamiento de una organización y las posibles recomendaciones que

puedan hacerse para el cambio. Por ello, Apelando a Vidal (2004, p.20), el diagnóstico es:

> Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico".

De allí, que el diagnóstico es un proceso situacional planificado que permite evaluar dos contextos, con la finalidad de tomar decisiones en cualquier organización.

En tal sentido, "el diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial". (Cummings y Worley, 2008, p.83).

Para el autor Rodríguez (2005, p.32) "el diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada". En este caso el observador, es el consultor que desde sus conocimientos y experiencia, ofrece información de la situación actual para implementar procesos de cambios.

Otro concepto de diagnóstico, es el de French y Bell (1996, p.115) "el componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés".

En otras palabras, el diagnóstico es la fase inicial donde se identifica el estado actual del sistema y se determinan las necesidades del cliente. De hecho, este primer componente del programa de Desarrollo Organizacional es una intervención hacia la organización "en el sentido de que todos ejercen impacto sobre los miembros de la organización" (French y Bell, 1996, p.117).

Parafraseando a Rodríguez (2005, p.24), algunos fundamentos del diagnóstico son los siguientes:

- El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado consultor debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.
- Se espera que el consultor sea capaz de referir las informaciones que le entrega el cliente a los conocimientos que posee, de manera de reconocer la información relevante.
- El diagnóstico encuentra su sentido de aplicabilidad práctica a través de la intervención organizacional.

En síntesis, el diagnóstico es la fase inicial para emprender una intervención en Desarrollo Organizacional, le permite al consultor validar la situación del cliente para iniciar procesos de cambio y mejora.

3.2.9. Consideraciones Éticas en el DO

Todo profesional que trabaje en el ámbito del desarrollo Organizacional debe tener en cuenta la ética dentro de su labor. "La ética se refiere a cómo los practicantes se desempeñan en cuanto a ayudar a los miembros de la organización" (Cummings y Worley, 2008, p.58).

La conducta ética incluye los valores morales de actuación que rigen a los consultores, al momento de establecer las relaciones con sus clientes, evitando que sus valores personales le permitan ejercer de manera no objetiva ni transparente su trabajo.

Cuando se trabaja como profesional del Desarrollo Organizacional, se desempeña un papel importante como agente de intervención y por ende la ética y la integridad son aspectos claves que deben tenerse en consideración.

Según Schelemenson citado en Medina (2011, p.17), a continuación se señalan algunas de las situaciones que requieren una conducta ética por parte del consultor:

- Manejo confidencial de la información.
- La atención debe centrarse en los intereses del cliente, el consultor debe protegerlos.
- El consultor debe ayudar al cliente a definir claramente sus necesidades.
- Autocrítica del consultor en cuanto a sus límites de experticia, para reforzar la confianza del cliente.
- Requiere centrarse en las necesidades del cliente por encima de las propias, tomando la opción idónea para el abordaje del problema.
- En el manejo de situaciones de cambio va implícito un riesgo. Frente a esto se requiere además de conocimiento teórico, habilidad para manejar componentes emocionales, interpersonales y de riesgo en la situación, tanto en sí mismo como en el cliente.
- El consultor se compromete en el proceso con su objetividad y subjetividad.
- Es importante respetar los límites del cliente, su derecho a decidir cuándo detener la intervención.
- Formalización de la relación cliente – asesor, con las especificaciones de retribución económica.

En relación a lo anterior, el profesional del desarrollo organizacional debe mantener siempre una conducta alineada a las normas éticas, morales y legales.

3.2.10. Modelo de Desempeño Organizacional

El Modelo de Desempeño Organizacional está orientado a la evaluación de la organización y su diseño, sin embargo se realizó una adaptación del mismo según las necesidades de la Asociación. De allí que, "El modelo es especialmente útil cuando se trata de comprender por qué la organización obtiene determinados resultados (y no otros mejores) y de planear cambios que conducirán a una mejoría" (Hanna, 1990, p44).

En este orden de ideas, es cierto que existen diversos enfoques para evaluar la situación actual de una organización y establecer estrategias de cambio como procesos de intervención, lo cual requerirá de tiempo y energía por parte de los individuos involucrados.

El Modelo de Desempeño Organizacional "constituye un marco de trabajo para mantener en perspectiva cinco variables claves que tiene impacto sobre el desempeño de la organización" (Hanna, 1990, p44). Estas variables son las siguientes: Situación financiera, estrategia de negocio, elementos del diseño organizacional, cultura y resultados de la empresa.

Parafraseando a Hanna (1990, pp.44-46) se presentará la descripción de cada una de estas variables.

La Situación Financiera, es el primer factor que enfrenta la organización. Está constituida por elementos y fuerzas del medio. El medio tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones que deben manejarse. Estas necesidades y presiones pueden consistir en:

- Resultados esperados en relación con cifras firmes.
- Expectativas de la organización tales como presupuesto, crecimiento, desarrollo de tecnologías, etc.
- Expectativas sociales, políticas o legales por parte del medio.
- Expectativas de los empleados como la seguridad del puesto, crecimiento profesional, salarios.

Dentro de la situación comercial están las oportunidades y amenazas que puedan tener un fuerte impacto sobre la organización.

La Estrategia de Negocio, o la razón de ser de la organización. En este contexto, la estrategia consiste en identificar su misión, objetivos, valores y supuestos subyacentes a la organización. Estos elementos determinan lo que es importante para el sistema, definen lo que se hará y lo que no se hará, así como las tareas críticas del sistema.

Los Elementos del Diseño Organizacional, es el tercer factor, se relaciona con las herramientas organizacionales de tareas, estructura dentro de la cual trabajan las personas y cómo fluye la autoridad, recompensas como mecanismos de ayuda para lograr objetivos, la gente en sí, información y procesos para la toma de decisiones el cómo se ejerce el liderazgo, los cuales se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa. Estas herramientas permiten comprender la manera en que están organizadas las personas para llevar a cabo su trabajo y la forma en la que interactúan unas con otras, lo cual constituye un factor de alta importancia.

La Cultura, es el cuarto factor, son los hábitos y prácticas del trabajo observables, que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización. La calidad de este funcionamiento es la que produce resultados, ya sean buenos o malos. La cultura constituye un factor crítico del desempeño vinculada con la eficiencia y eficacia de la organización. Existe un aspecto oculto de la cultura (los valores y supuestos subyacentes), que son fuerzas causales que dan forma a otras dinámicas del sistema.

Los Resultados de la Organización, o material de salida, que el sistema proporciona es el factor final. Estos resultados corresponden a las mismas categorías del primer factor que es la situación financiera.

Todos estos factores descritos anteriormente, permiten diagnosticar la situación actual de la organización, validar las causas del por qué los resultados no son los esperados así como encontrar aquellos elementos que contribuyen a lograr un buen desempeño.

A continuación se presenta el Modelo de Desempeño Organizacional de forma gráfica con los factores que lo componen.

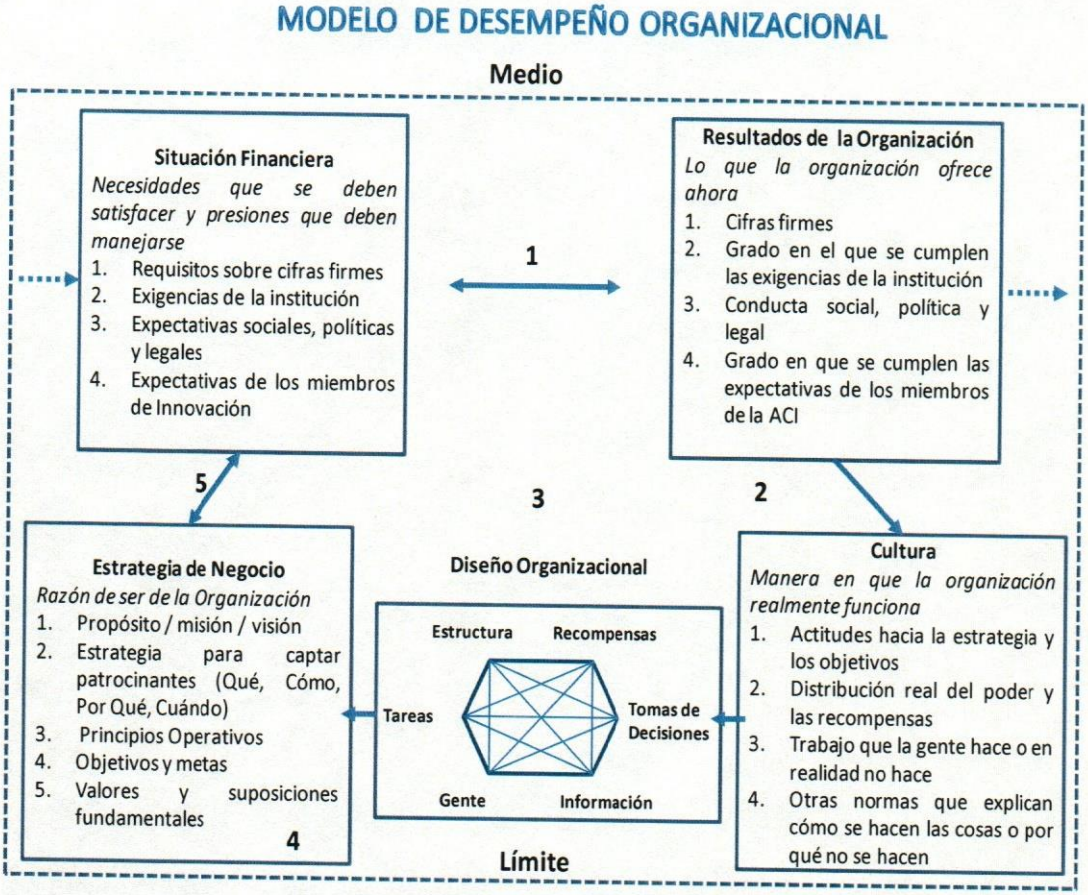


Gráfico 2 Adaptación del Modelo de Desempeño Organizacional (Hanna, 1990, p.72)

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

A modo de explicar el procedimiento bajo el cual se desarrolló la investigación se definirá a continuación la metodología utilizada, el tipo y el diseño de la investigación, la población y muestra así como las técnicas y los instrumentos que permitieron recolectar toda la información teórica y experiencial de este proceso.

4.1. Tipo de Investigación

En el caso de las investigaciones de las ciencias sociales y de esta en particular, el tipo de investigación que se utilizó para el Diagnóstico Organizacional de la Asociación Civil Innovación fue la Investigación Aplicada, en su modalidad Investigación – Evaluativa.

La Investigación Aplicada "tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoya su fortaleza en ella por ello se requiere un marco teórico o referencial y un compendio de antecedentes que se sustenta en los resultados de la investigación previamente encontrados" (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p.68). Adicionalmente, opera en sistemas abiertos tratando de modificar la realidad y "además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado" (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p.68).

Este tipo de investigación en su modalidad Investigación –Evaluativa, se encuentra muy asociada al Desarrollo Organizacional, se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional.

El propósito de la investigación –evaluativa es "la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, proyectos, planes,

intervenciones" (Fernández – Ballesteros citado enValarino, Yáber y Cemborain, 2010, p.69). Por ello, en el diagnósticorealizado se buscó toda la información que sirvió de insumo para determinar el estado actual de la organización objeto de estudio, con la finalidad de determinar los posibles objetivos de cambio.

La Investigación Evaluativa, se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional. Actualmente, las organizaciones generan proyectos que deben evaluarse para ver si ha existido algún tipo de cambio.

> Todo programa de desarrollo dentro de una empresa se caracteriza por una situación dicotómica antes y después: se trata de aplicar una intervención precisa (perfeccionamiento o desarrollo organizacional) a una situación cualquiera de trabajo (antes) y de esperar para ver la aparición de modificaciones evolutivas (después). (Bordeleau, Brunet, Haccoun, Rigny, y Savoie, 2000, p.123) "

De lo definido anteriormente, se puede decir que para cualquier investigador que desee controlar el impacto de una intervención organizacional, debe hacer una evaluación antes y después de la ejecución, ello le permitirá encontrar si hubo cambios o si tuvo eficacia. Sin embargo, en este caso sólo se realizó la evaluación del antes y se obtuvieron los objetivos de cambio que permitirán tener un después para poder hacer la evaluación.

Según Valarino, Yáber y Cemborain "la acción principal por desarrollar puede utilizar los siguientes verbos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar" (2010, p.69), tal como es el caso de esta investigación que presenta un diagnóstico.

Es por ello que, los datos en la investigación evaluativa, provienen del terreno, tales como: entrevistas, reuniones de grupo, observaciones, documentos de la organización o ausencia de ellos, las formas de comunicación, el interés de los miembros de la organización, etc.

4.2. Según la fuente de los datos trabajados

Conviene a este respecto indicar que según la fuente de los datos que fueron trabajados, es una investigación primaria la cual se define como "aquella que recoge el investigador directamente de las fuentes". (Vieytes, 2004, p.265). La información se obtuvo de las entrevistas, reuniones y taller de diagnóstico y objetivos de cambio realizados con los miembros de la Asociación.

4.3. Por el momento en que se recogen los datos

Así mismo, por el momento en que se recogieron los datos, se considera transversal o sincrónica ya que "tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo", (Arnau, 2006, p.7). El diagnóstico que se realizó, tuvo un tiempo definido tomando en cuenta la necesidad del cliente y el contexto actual.

4.4. Técnicas e Instrumentos

Para la realización del Diagnóstico Organizacional de la Asociación Civil Innovación, la información se obtuvo a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se explican en este apartado.

En tal sentido, se utilizó el **Taller de Diagnóstico Organizacional**[1] "el cual consiste en examinar la empresa y su entorno" (Medina, 2011, p.26), se identificaron los aspectos débiles y fuertes a nivel interno y se determinaron las oportunidades y peligros a nivel externo que pudieran haber incidido en el éxito de la organización.

---

[1] Ver Anexo 1

A continuación, se realizó el **Establecimiento de Objetivos de Cambio** "la manera de fijar objetivos está basada en el diagnóstico, porque se quiere que haya coherencia, siendo los objetivos todos aquellos resultados esperados que contribuyan a reducir debilidades, apoyarse en las fortalezas, evitar los peligros y aprovechar las oportunidades" (Medina, 2011, p.29). Una vez que estos objetivos son determinados por los miembros de la organización, se proceden a jerarquizar los mismos por orden de importancia e impacto.

Estas técnicas consistieron en reunir a los miembros de la Asociación Civil Innovación, para plantear y analizar los problemas actuales que enfrenta la organización y sus posibles soluciones. Se utilizó la Matriz DOFA para identificar las Debilidades y Fortalezas de la institución así como las Oportunidades y Amenazas del entorno, para posteriormente formular los posibles Objetivos de Cambio.

La otra técnica utilizada fue la **Entrevista**[2] para la recolección de datos, con el objeto de describir y analizar las actitudes y opiniones de los entrevistados en relación al tema de investigación. La entrevista "consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador" (Bernal, 2006, s.p.). Se utilizó la modalidad de entrevista semiestructurada, ya que permitió mayor flexibilidad en el orden y los términos en las que se realizan.

Se entrevistaron a cuatro miembros de la Asociación Civil Innovación, entre ellos: el Director y Co-fundador, el Coordinador de Alianzas, el Coordinador de Comunicaciones y la Coordinadora del Premio Niños y Jóvenes.

En esta investigación, para recoger y almacenar la información, se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos: **diario del**

[2]Ver Anexo 2

c. **Taller de Diagnóstico Organizacional y Establecimiento de Objetivos de Cambio:** consistió en reunir a los miembros directivos y gerenciales de la ACI, para plantear y analizar los problemas actuales que enfrenta la organización y sus posibles soluciones. Se utilizó la Matriz DOFA que permitió identificar las Debilidades y Fortalezas de la institución así como las Oportunidades y Amenazas del entorno, para posteriormente formular los posibles Objetivos de Cambio. En el Taller, se contó con la participación de tres de los cuatro miembros de la ACI que fueron entrevistados.

Partiendo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional, se trabajó en base al Momento Explicativo, el cual se representa gráficamente en el siguiente anexo.

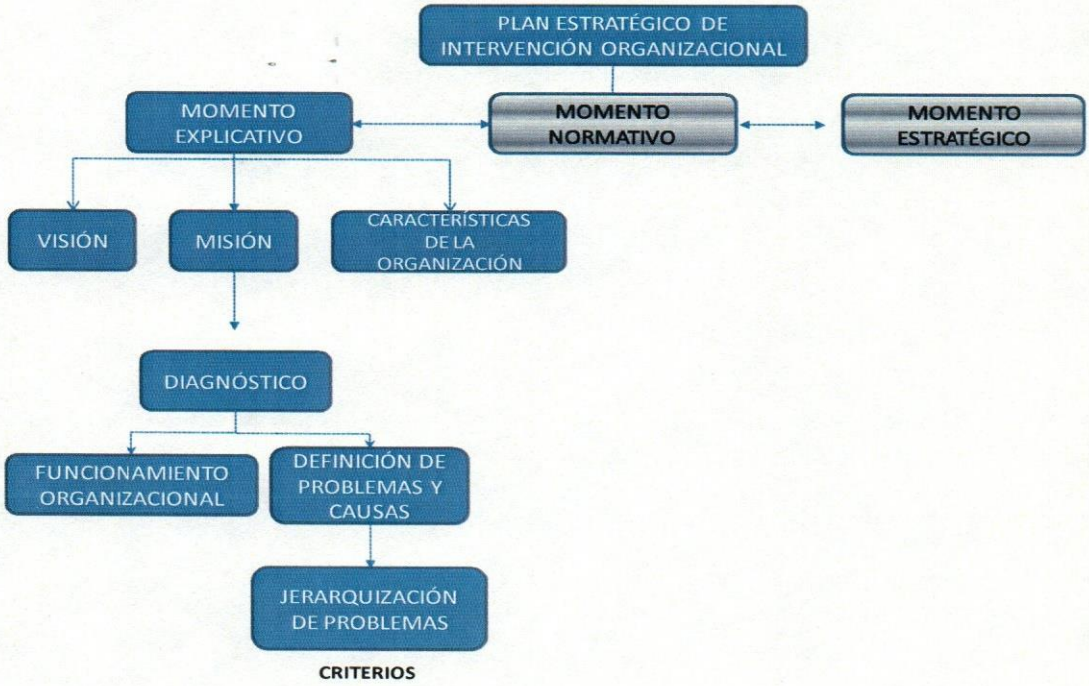


Gráfico 3 Momento Explicativo (Medina, 2011, p.4)

El Momento Explicativo, es "aquel momento del proceso en el que se revela, a través de diferentes instrumentos, la información necesaria para

realizar un diagnóstico de la institución en la que se va a intervenir y la identificación de los problemas prioritarios a resolver" (Medina, 2011, p.2). Alude a la identificación de la misión, visión y caracterización de la organización. De allí que, se analizaron estos tres elementos del plan estratégico de intervención organizacional:

d. **Visión:** "Es un estado deseado de la organización, una imagen del futuro, el sueño en acción". (Medina, 2011, p.6). Se realizó la validación de la visión. Se contrastó con documento escrito, entrevista y taller a los miembros de la Asociación Civil Innovación.
e. **Misión:** "Define la razón de ser de la organización, es la declaración de quiénes somos, qué hacemos y para qué estamos aquí, delimita el alcance de los servicios que ofrece la organización". (Medina, 2011, p.6). Se realizó la validación de la misión. Se contrastó con documento escrito, entrevista y taller a los miembros de la Asociación Civil Innovación.
f. **Caracterización (rasgos de identidad):** "Es la revelación de los elementos sobresalientes de la organización que la identifican y la hacen distinta a cualquier otra organización" (Medina, 2011, p.6). Se realizó la validación de objetivos, valores y elementos sobresalientes que distinguen a la organización de cualquier otra.

Esta fase fue validada a través del libro de la ACI y de la identificación la misión, visión y caracterización de la organización, tanto en las entrevistas realizadas, como en el Taller Diagnóstico y Establecimiento de Objetivos de Cambio.

4.6.2. Personal Involucrado

El personal involucrado fueron los miembros la Asociación Civil Innovación, considerando a algunos de ellos como los responsables de la toma de decisiones y planificación de la estrategia de la organización.

En este sentido, se trabajó con cuatro integrantes: el Director y Co-fundador, el Coordinador de Alianzas, el Coordinador de Comunicaciones y la Coordinadora del Premio Niños y Jóvenes.

4.6.3. Abordaje organizacional

Se utilizó un modelo de diagnóstico "un conjunto de conceptos plasmados en una trama de relaciones para explicar el comportamiento organizacional. Es un mapa conceptual con el cual se aborda el análisis de los problemas de funcionamiento institucional"(Medina, 2011, p.7). El modelo permitió tener una visión más clara sobre el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre ellos. El modelo utilizado fue el explicado anteriormente en el capítulo III del marco teórico, "Modelo de Desempeño Organizacional" (Hanna, 1990), en el cual se tomaron en cuenta diversos elementos, tales como: la situación financiera de la institución, su estrategia, su diseño organizacional, cultura y los resultados de la organización.

Este modelo, permitió orientar el análisis de lo que la Asociación Civil Innovación ofrecía en ese momento, a través de la comprensión de su entorno interno y externo. Se hizo la revisión de lo que la organización esperaba y las necesidades que debía satisfacer, en comparación con su situación actual, objetivos, actuación a nivel social, política y legal y si se cumplían las expectativas de sus miembros. Se investigó la forma en que la

organización funciona y el cómo se estaba haciendo. Así mismo, se examinó cómo estaba diseñada organizacionalmente, es decir, la orientación de la estrategia de negocio con su misión, visión, valores y objetivos.

4.6.4. Plan de Trabajo Ejecutado

El plan de trabajo se elaboró desde el inicio de la investigación, cuando se acordó realizar el diagnóstico, donde se establecería la identificación del funcionamiento de los componentes de la organización y la enunciación de sus problemas y causas, los cuales pudieran estar obstaculizando el logro de sus objetivos. De allí, que se planificó el proceso de la siguiente manera:

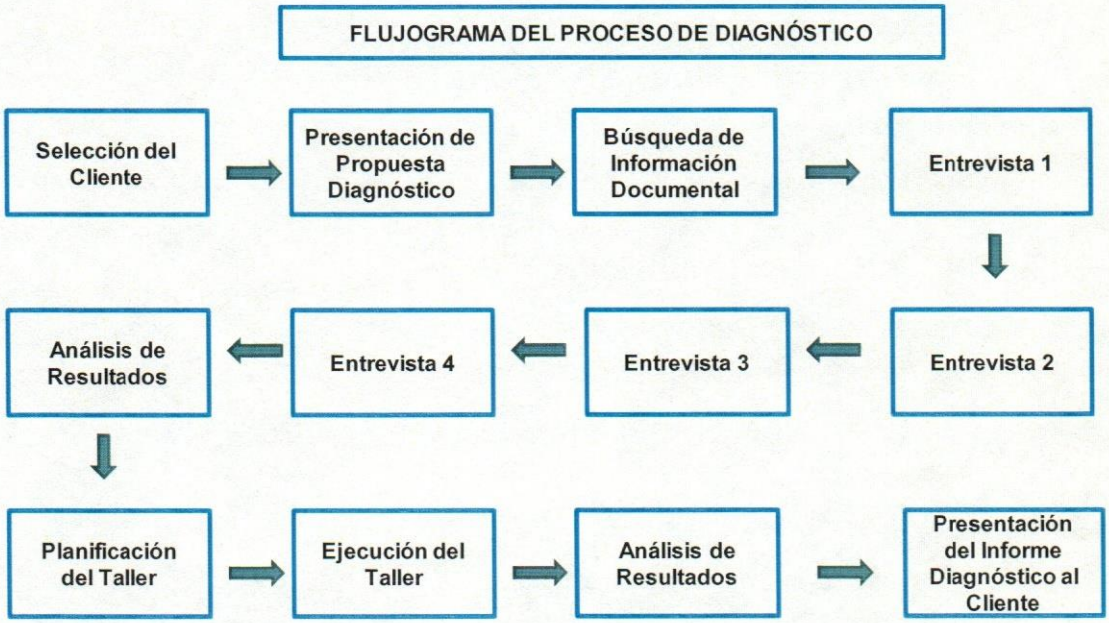


Gráfico 4 Flujograma del Proceso Diagnóstico

Por ello es importante aclarar que el diagnóstico es parte de un plan estratégico de intervención, que se enmarca inicialmente en un momento explicativo, el cual permite identificar los problemas prioritarios a resolver

para luego pasar a un momento normativo en términos de determinar las soluciones pertinentes.

El diagnóstico permitió describir y entender la realidad de la Asociación Civil Innovación, así como detectar sus principales componentes y las relaciones entre estos. Para ello, se realizó el análisis de los problemas que pudieran estar afectando su funcionamiento organizacional.

En este orden, se realizaron entrevistas, y se llevó a cabo el taller de diagnóstico organizacional, donde a su vez se lograron establecer los objetivos de cambio con sus miembros. Es así que, cada uno de los elementos mencionados permitió identificar y organizar la situación de la siguiente manera:

a. **Funcionamiento organizacional:** identificación de las distintas variables que explican el comportamiento de la organización.
b. **Definición de problemas y causas:** identificación de brechas entre el "ser" y el "deber ser" de la organización.
c. **Jerarquización de problemas:** priorización de los problemas a enfrentar de acuerdo a su impacto en el logro de los resultados.

Para ello, se utilizó en el Taller de Diagnóstico la Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas –Amenazas (DOFA), que identifica los elementos internos (fortalezas y debilidades) como los elementos externos (oportunidades y amenazas) y es definida como "una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización". (Vidal, 2004, p.45).

En tal sentido, una de las tareas fue identificar las Debilidades y Fortalezas de la institución (factores internos: los recursos, activos, habilidades, entre otros). Así como, las Oportunidades y Amenazas (factores externos, que están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la

competencia, la economía, política, factores sociales, legales o culturales) del entorno, para posteriormente formular las posibles soluciones y sus correspondientes estrategias.

A continuación el modelo:

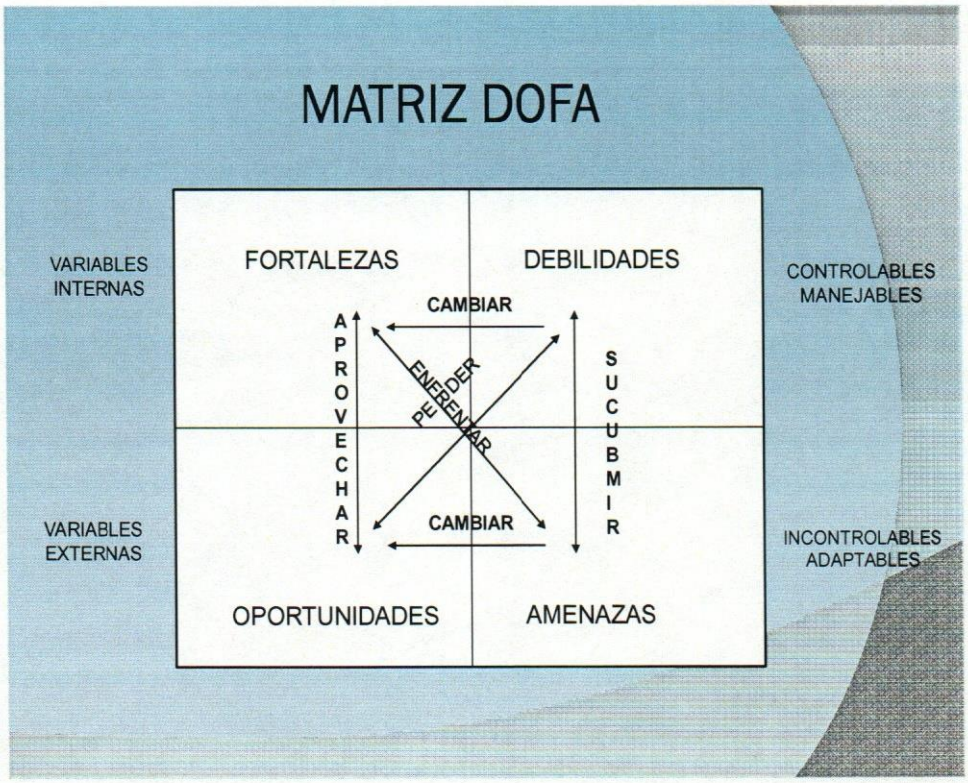


Gráfico 5 Matriz DOFA (Medina, 2011, p.36)

Etapas de la DOFA:

Parafraseando a Medina (2011, p.37), para la elaboración de la Matriz DOFA, fue necesario utilizar esta técnica por etapas.

1. **Técnica Nominal:** consistió en listar individualmente la Matriz DOFA explicando cómo afectan a la organización.
2. **Técnica Grupal:** consistió en conformar un grupo de trabajo, donde compartirán sus listas individuales y listaban la Matriz DOFA, iniciando con las más frecuentes y posteriormente las que no se repetían.
3. **Jerarquización:** en grupo se relistaba la Matriz DOFA en orden de importancia de acuerdo a su impacto organizacional.
4. **Asamblea:** se jerarquizó la Matriz DOFA de acuerdo a su impacto organizacional.

4.7. Operacionalización de las Dimensiones

A continuación se presentará el desarrollo de la operacionalización[3] de las dimensiones, que permitieron validar el estado actual de la organización objeto de estudio, en comparación con el marco teórico que fue presentado durante la investigación. Así mismo, ello permitió extraer las interrogantes necesarias para ser aplicadas en las entrevistas personales y que dan sustento al estudio en cuestión.

[3] Ver Anexo 3

- **Diagnóstico Organizacional**

- **Definición de Diagnóstico:** Apelando a Vidal (2004, p.20), el diagnóstico es:

> Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

Otra definición de Diagnóstico es la de Cummings y Worley (2008, p.83) "Es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales".

De allí, que el diagnóstico es un proceso situacional planificado que permite evaluar dos contextos, con la finalidad de tomar decisiones en cualquier organización.

- **Definición de Misión:** "es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar , es la declaración de la razón de ser de una empresa" (Fred, 2003, p,59)

La misión es hacia donde se dirige la organización y determina su plan estratégico.

- **Definición de Objetivos:** Según Francés (2003, p. 37) "la palabra objetivo se utiliza para describir situaciones que se desean alcanzar".

Es importante mencionar, que los objetivos deben ser medibles, cuantificables y observables, de manera que puedan ser evaluados.

- **Asociación Civil Innovación**

Según la Asociación Civil Innovación (2008):

> La Asociación Civil Innovación fue fundada hace 18 años, gracias a la integración de un grupo de personas, entre ellos, familiares y amigos, que hicieron de ideas sueltas un sueño posible, al consolidar una organización que se preocupara por apoyar personas con capacidades de emprendimiento para proponer y crear, para diseñar e innovar, nuevas formas de ver las cosas y que desde su perspectiva generaban propuestas que eran bien aceptadas por otros y en muchos casos patentadas formalmente.

Esta Asociación Civil, que es una organización sin fines de lucro o del tercer sector, se orienta en apoyar a aquellos individuos con gran creatividad, que a través de proyectos innovadores generan planes de impacto social.

- **Factores Internos y Externos**

Para explicar lo que son factores internos y externos, se apela a López y Correa (2007), quienes los describen como:

- **Factores Externos:** el diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y proveer los cambios que se producen de su realidad actual y comportamientos futuros. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). (p.33).
- **Factores Internos:** "se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para hacer frente a los retos del entorno". (p.34).

Ambos factores conforman la Matriz DOFA, que permite considerar todos los elementos que componen a la organización.

- **Recursos**

Según Valencia (2007, p.41.) los recursos en las organizaciones son definidos como "los elementos o medios que administrados correctamente permitirán un rendimiento organizacional eficiente". Se dividen en: recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Parafraseando a Valencia (2007, p.42.), se definen de la siguiente manera:

- **Los recursos humanos** son los más complejos en una organización, ya que son los que se encargan de procesar el resto de los recursos.
- **Los recursos financieros** son los elementos monetarios con los que cuenta una empresa para sus operaciones.
- **Los recursos materiales** son todos bienes físicos necesarios para el funcionamiento de una organización.
- **Los recursos técnicos** son todos los medios informativos que proporcionan información para desarrollar soluciones.

- **Objetivos de Cambio**

Para la comprensión de este concepto se puede indicar que "La manera de fijar objetivos está basada en el diagnóstico, porque se quiere que haya coherencia, siendo los objetivos todos aquellos resultados esperados que contribuyan a reducir debilidades, apoyarse en las fortalezas, evitar los peligros y aprovechar las oportunidades" (Medina, 2011, p.29).

Estos objetivos provienen del diagnóstico y sirven de insumo para establecer planes de acción.

4.8. Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se considera de campo, ya que el consultor estará en relación directa con la realidad. "se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad" (Sabino, 1992, p.72). El investigador no manipula ni controla la realidad, sin embargo puede cerciorarse de las condiciones en las que se han conseguido los datos, lo que garantiza mayor confianza en la información obtenida.

4.9. Consideraciones éticas

Todo el estudio realizado, desde su inicio hasta el final e inclusive después de terminada la relación con el cliente, fue concebido bajo las normas éticas del profesional del desarrollo organizacional.

Hubo responsabilidad del desarrollo profesional y de la competencia en los servicios prestados, responsabilidad con el sistema cliente, comunicación de las actividades y procedimientos a realizarse, protección de la confidencialidad del cliente ya que en este caso se cambió la denominación de la Asociación así como la de los participantes involucrados y por último la responsabilidad social de garantizar la preservación de los derechos humanos así como de la prestación de servicios para fomentar el bienestar de la organización.

4.10. Análisis de los datos

Para el análisis de los datos fue importante contar con las diferentes fuentes de información, ya que ello permitió tener mayor profundidad en el estudio tomando en cuenta el punto de vista de los diferentes actores que participaron en el proceso. Apelando a Hernández, Fernández, y Baptista

(2006, p.623) "al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección de información, se le denomina triangulación de datos". Es menester mencionar, que la recolección y análisis de los datos ocurrieron en paralelo.

Citando a Hernández et als. (2006, p.624), algunas de las características que estuvieron presentes durante la investigación realizada y su análisis, fueron las siguientes:

- Se recibieron datos no estructurados y se les dio estructura.
- Se describieron las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica y lenguaje.
- Se interpretaron categorías de datos.
- La interpretación que se hizo de los datos diferirá de la que podrían realizar otros investigadores.
- El análisis fue un proceso sistemático y no mecánico.
- No fue un análisis paso a paso, sino que involucra estudiar cada pieza de los datos en sí misma y en relación con las demás.
- El investigador analizó cada dato, dedujo similitudes y diferencias con otros datos.
- Los segmentos de los datos fueron organizados en categorías

Para la comprensión de los datos obtenidos durante la investigación, fue necesario realizar la interpretación de los mismos. Sin embargo, es importante destacar que "la recolección y el análisis de los datos van de la mano" (Taylor y Bogdan, 1990, p.158. Es decir, a medida que se avanzaba en el estudio iban surgiendo nuevas interrogantes, las cuales permitían enfocar los intereses que se perseguían; permitiendo obtener una comprensión más profunda de lo estudiado.

El análisis de los datos, implica tres etapas propuestas por Taylor y Bogdan (1990, p. 159), sin embargo fueron tomadas dos de ellas para el presente estudio:

La primera es una fase de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones

La segunda fase, que típicamente se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio.

En la primera fase que supone el descubrimiento de los datos fue preciso revisar el libro de la Asociación Civil Innovación así como documentación relacionada con el objeto de estudio, para familiarizarse con el tema de investigación. Posteriormente se realizaron las entrevistas para recoger la información de los involucrados en el proceso.

Una vez obtenida la información, durante la segunda fase se realizó la codificación, definida por (Taylor y Bogdan, 1990, p.167) como "un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y preposiciones". A medida que se realiza la codificación las ideas se van entendiendo, comprendiendo o descartando. Lo propuesto por Taylor y Bogdan (1990, pp. 167-169) implica las siguientes actividades:

1. **Desarrollar categorías de codificación:** empezar redactando una lista de todos los temas, conceptos, interpretaciones, tipologías y proposiciones interpretados o producidos durante el análisis inicial. Debe colocar las ideas lo más específico posible y tener una perspectiva de los datos que se ajustan a cada categoría. Una vez identificadas las categorías, se deben leer nuevamente y se hallará que hay algunas categorías pueden suprimirse. No hay un número determinado de categorías, todo depende de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad del análisis. Luego se asigna un número a cada categoría de codificación.

2. **Codificar todos los datos:** codifique todas las notas de campo, las transcripciones, los documentos y otros materiales, escribiendo en el margen el número asignado a cada categoría. A medida que se codifican los datos, hay que refinar el esquema de la codificación: añadir, suprimir y redefinir las categorías
3. **Separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación:** ésta es una operación mecánica, no interpretativa. El investigador reúne los datos codificados pertenecientes a cada categoría.
4. **Ver qué datos han sobrado:** después de haber codificado y separado todos los datos, se verifican los que no han ingresado, si no se ajustan no trate de forzarlos.
5. **Refinar el análisis:** la codificación y separación permite comparar diferentes fragmentos relacionados con cada tema, conceptos, etc. Y en consecuencia refinar y ajustar las ideas.

En este proceso se obtuvieron 25 categorías de toda la información obtenida. Luego se procedió a separar cada categoría para tener un mayor orden en las mismas. Se fueron analizando los datos y de esta manera suprimiendo aquellos considerados irrelevantes. La codificación permitió ordenar la información pertinente y descartar aquella que no se ajustaba a la investigación, permitiendo realizar así el análisis de los datos.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS OBTENIDOS: CUALITATIVOS

5.1. Entrevistas

Se entrevistaron a cuatro miembros de la Asociación Civil Innovación, entre ellos: el Director y Co-fundador, el Coordinador de Alianzas, el Coordinador de Comunicaciones y la Coordinadora del Premio Niños y Jóvenes. Por motivos de confidencialidad, se les colocó la inicial de un nombre ficticio en la transcripción de las entrevistas.

Las entrevistas fueron grabadas con permiso de los entrevistados; las mismas se transcribieron, se analizaron y codificaron de acuerdo a sus contenidos, obteniéndose las siguientes categorías:

Clasificación	
Nº	Categorías
1	Misión de la ACI
2	Visión de la ACI
3	Valores de la ACI
4	Estructura de la ACI
5	Características distintivas de la ACI
6	Innovación
7	Presiones del entorno político
8	Factores internos que han afectado a la ACI
9	Factores internos que han beneficiado a la ACI
10	Impacto del grupo familiar en la ACI
11	Toma de decisiones en la ACI
12	Descentralización
13	Obtención de Recursos
14	Captación de Patrocinantes
15	Impacto de la LOCTI
16	Patrocinantes anteriores
17	Patrocinantes actuales
18	Salones y Premios la ACI
19	Recursos que necesita la ACI
20	Alianzas de la ACI
21	Razones para recuperar a la ACI
22	Otras áreas de trabajo de la ACI
23	Red la ACI
24	Expectativas con respecto a la ACI
25	Propuesta de Cambio

Tabla 1 Categorías Obtenidas de las Entrevistas

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
1	Misión de la ACI	1. Promover el espíritu de disposición innovadora de los venezolanos, la capacidad de la creación lo que nosotros hemos llamado la innovatividad, es esa conducta favorable y actitud propicia para la innovación. 2. Es el reconocimiento, la identificación de aquellas personas o instituciones que de una manera u otra mostrarán esa innovatividad a los ojos del país, reconocerla y tratar de estimularla y usarla como vitrina de lo que puede ser el éxito en la innovación. 3. La ACI tiene la misión de difundir la innovación como un valor entre jóvenes venezolanos, eso podría expandirse no sólo a jóvenes, sino a público de más edad, escolarizado o sea universitario o en la escuela. 4. Promover la innovatividad, esa disposición permanente para cambiar las cosas con una visión de futuro utilizando para eso la creatividad y por supuesto la innovación, sin dejar de lado que no es solamente tener la idea, sino también hacerla posible, realizarla, muy dirigida a la acción, no es solamente a la creación académica sino llevarlo a lo práctico, hacerlo realidad. 5. Robustecer, desarrollar la cultura de la innovación en Venezuela como una herramienta poderosa de transformación socioeconómica.	Promover la innovatividad, reconocer y estimular la innovatividad, difundir la innovación, disposición permanente de cambiar las cosas, creatividad, no es sólo la idea, es hacerlo realidad, desarrollar la innovación como herramienta poderosa de transformación.
2	Visión de la ACI	1. Convencer a todos los ciudadanos venezolanos que son capaces de participar activamente en el desarrollo de soluciones novedosas. 2. Contribuir a tener un país lleno de emprendedores, de gente con ganas de esos cambios, con gente productiva y creativa.	Esos dos aspectos fue lo más cercano a la visión, el resto está orientado a temas en particular tales como problemas que han tenido o expectativas particulares respecto a algo en específico.

Tabla 2 Misión y Visión de la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
3	Valores de la ACI	1. No están establecidos formalmente, sin estar escritos los practicamos. 2. Transparencia, honestidad, confianza, solidaridad, es una organización fresca, des complicada, alegre, éticamente correcta, creativa, apasionada, transformadora, tiene mucho de diversidad, mucho compromiso, trabajo en equipo, humildad, capacidad de soñar, de imaginar futuros posibles y múltiples soluciones, justicia, creatividad	Entre los valores destacan: transparencia, honestidad, confianza, solidaridad, alegría, ética, pasión, compromiso, trabajo en equipo, humildad, capacidad de soñar, justicia y creatividad. (No se mencionan los valores del libro de la ACI)

Tabla 3 Valores de la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
4	Estructura de la ACI	1. Soy A y mi relación con la ACI, soy fundador y cofundador con mi hermana P y he sido el Director General de la ACI toda la vida, desde su fundación hasta ahora. 2. Yo te diría que es lo más cercano a una nube, muy libre, poco estructurado, muy abierto, muy respetuoso, en función de las realidades, cada quien está por fuera y la gente lo ha asumido, todo el mundo está pendiente de lo suyo, cada quien está trabajando y pendiente de su premio, todo está disperso pero a la vez están allí. 3. Mi nombre es B y mi cargo es Coordinador de Alianzas. Yo me encargo de los premios, A me ayuda; A se encarga de la gestión de la innovación, yo lo ayudo; D se encarga del premio ACI universitario, ella maneja todos los puntos focales en cada universidad; E se encarga del premio ACI de Niños y Jóvenes que el año pasado no pudo salir; los otros premios dejaron de tener una persona que los llevara a cabo. C nos hacía las comunicaciones, ahora nos la hace pero más pequeña, con un tiempo bastante parcial. Hay una chica nueva que contratamos para que nos hiciera algo de redes sociales y comunicaciones, y hay un consultor técnico que forma parte de la compañía en la cual trabajo yo a parte de la ACI y que actúa como consultor técnico. Y la Sra. F que es la administradora, es la esposa de A, ella controla ingresos y egresos. Esa es la gente haciendo cosas, luego estás los puntos focales, que es la gente que uno puede convocar en las universidades, los amigos de la ACI que son los que hacen de jurado de la ACI, las empresas asociadas con la ACI que han estado patrocinando a la ACI y los nuevos puntos de contacto, las nuevas ONG, las nuevas vinculaciones que están en proceso de conocer a la ACI. 3. La ACI no es una pirámide, es un conjunto de gente que se une para hacer cosas. 4. Mi nombre es E y mi relación con la ACI es que soy ex Coordinadora o Coordinadora de un premio que este año no se realizó que se llama "Premio la ACI Cruz Diez de la Creatividad Infantil y Juvenil". 5. Estamos un poco desmembrados, nos sentimos muy la ACI, pero no estamos, por lo menos yo haciendo las funciones desde adentro. Yo sigo ejerciendo mis funciones de convocatoria, de enlace para un premio que no está funcionando y eso crea dificultades. 6. Mi nombre es C, me desempeño como coordinador de comunicaciones de la ACI. En los últimos tiempos en el carácter de consultor a tiempo convencional mi trabajo y mi aporte es voluntario, no es remunerado, pero tengo una larga tradición o trayectoria de acompañamiento a la ACI, muy directamente formando parte de su estructura y de su comité de gestión desde hace unos 5 o 6 años para acá y previo a esa fecha como colaborador externo, como persona conectada o identificada con el quehacer de la asociación civil. 7. Las reuniones son importantes, el contacto cara a cara, el intercambiar opiniones, puntos de vista, el hablarse de frente, el enriquecer una idea o incluso el modificar decisiones tiene que ver mucho con eso, pero también considero que no en todos los casos la reunión física es fundamental, hoy día las herramientas tecnológicas te permiten intercambiar opiniones, votar a través de las redes, debatir un tema, y definitivamente con tomar un teléfono uno se llama y se consulta algo. 8. Haciéndote la aclaratoria esto es un tema vocacional, es decir la mayoría de esas responsabilidades y contribuciones son de naturaleza voluntaria, no son remuneradas.	Estructura de la ACI: (Fundadora y Presidenta), (Cofundador y Director) (Coordinador de Alianzas), (Coordinadora del Premio Niños y Jóvenes), (Coordinadora del Premio Universitario), (Administradora), (Coordinador de Comunicaciones). / La ACI es lo más cercano a una nube, muy libre, poco estructurado, muy abierto, muy respetuoso, en función de las realidades, cada quien está por fuera y la gente lo ha asumido, todo el mundo está pendiente de lo suyo, cada quien está trabajando y pendiente de su premio, todo está disperso pero a la vez están allí. / La ACI no es una pirámide, es un conjunto de gente que se une para hacer cosas. / Estamos un poco desmembrados, nos sentimos muy la ACI, pero no estamos, por lo menos yo haciendo las funciones desde adentro. / Esto es un tema vocacional, es decir la mayoría de esas responsabilidades y contribuciones son de naturaleza voluntaria, no son remuneradas. / Es importante el trato y el contacto cara a cara, la reunión física es fundamental.

Tabla 4 Estructura de la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
5	Características distintivas de la ACI	1. Es una organización que tiene todos los rasgos de las organizaciones del futuro, somos una organización con rasgos clarísimos de modernidad, muy libre donde todo está basado en el compromiso personal. 2. El tema de la ACI, es un tema poco tratado, no hay muchas organizaciones que estén dedicadas a la promoción de la innovación. 3. La ACI es única en el sentido de haber servido a lo largo de los años para la competencia, la participación, la inclusión y la comparación entre estudiantes.	La ACI destaca por su modernidad y por el tema de la innovación que es poco tratado, sobre todo en comparación con otras ONG.

Tabla 5 Características Distintivas de la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
6	Innovación	1. No hay una manera de hacer la cosas, cuando se desvía de eso puede ser indeseable, y nos metieron en un solo camino, es un tema que hay desmontar, tienes que ser responsable de tus actos pero sentirte con la libertad de explotar lo que sea posible, de tu vida cotidiana, de tú trabajo. 2. Por otra parte, entramos en organizaciones como adultos y nos encontramos en las organizaciones, donde el hecho creativo está reservado a unos poquitos que son los innovadores y tú limítate a hacer tú trabajo, y eso lo que hace es fortalecer el no inventes, sigue haciendo lo que se te dijo que hiciera, tú tienes un manual de procedimientos donde dice qué es lo que debes hacer y cómo debes hacerlo, no pierdas el tiempo pensando en boberías. 3. Y eso está absolutamente presente en todas las organizaciones y eso es lo que el mundo entero está empezando a darse cuenta que es un factor de inhibición de la capacidad creadora de los empleados, como hoy en día no hay quien deje de reconocer que si en una organización no hay innovación está condenada a morir en los próximos años. 4. Cuando hablamos de innovación, en términos de todo cambio propuesto que agregue valor que produzca un estado diferente y mejor en el sistema sobre el cual se aplica, es muy genérico el concepto de innovación, no es innovación técnica y es valor en un término bastante amplio. 5. La innovación todavía en Venezuela se asocia con el término tecnológico, los primeros que hablamos de innovación social fuimos nosotros en la ACI. Hemos diseñado la metodología de Innovatividad, que la estamos promoviendo y ya de hecho debemos estar en tres semanas iniciando el proyecto de intervención en Venezuela y en dos meses con una organización colombiana. 6. La cultura de la innovación, le aporta al enriquecimiento de los individuos, pero multipropósito en muchos planos y en muchas dimensiones, la innovación permite crecer como persona, permite crecer como comunidades y a su vez permite ese crecimiento desde el punto de vista del conocimiento, de las actitudes y aptitudes o destrezas, sino también de los ingresos que permiten el sustento personal, familiar, comunitario que a su vez es también un insumo poderoso para el desarrollo.	Sentirse con libertad de explotar lo que sea posible / En las organizaciones el hecho creativo está reservado a unos poquitos que son los innovadores /Si en una organización no hay innovación está condenada a morir en los próximos años / Innovación es todo cambio propuesto que agregue valor que produzca un estado diferente y mejor en el sistema sobre el cual se aplica/ Los primeros que hablamos de innovación social fuimos nosotros en la ACI. Hemos diseñado la metodología de Innovatividad, que la estamos promoviendo/ La innovación permite crecer a nivel individual, personal, de conocimientos, actitudes y destrezas.

Tabla 6 Innovación

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
7	Presiones del entorno político	1. Me dijeron que yo era de la oposición y que marchaba y yo le dije sí eso es verdad, pero yo no estaba con ningún Gobierno ni con el de Caldera, ni con el de Carlos Andrés y a mí nunca nadie me preguntó, por qué ahora es un rollo. El hecho es que eso me produjo una suerte de decepción tal, entonces yo he tenido una posición cínica ante el gobierno y eso ha afectado a la ACI. 2. Desde el punto de vista político hemos sido afectados, porque la familia tiene una vinculación política contraria al gobierno. Entonces al participar políticamente miembros de los A muy notoriamente en la vida política el gobierno nos pone de otro lado y eso ha producido una relación de rechazo, siendo una organización que requiere muchísimo y por muchísimo tiempo tuvo una vinculación fuerte con todas las instancias del gobierno, eso la ha afectado. 3. Por otra parte el país ha estado viviendo una tormenta que no se sabe qué se va a hacer, y el tema de la innovación requiere paz, para que tú inventes necesitas estar como seguro, las organizaciones están en un modo de resguardar, de compactar, de pasar el chubasco y eso hace que no hagan proyectos, que no se metan en rollos, que no hagan inventos, eso ha afectado a la ACI porque muchos de los proyectos en el tiempo han mermado, han sido paralizados, el patrocinio ha bajado, eso nos ha afectado casi obligándonos a cambiar y eso ha sido pero la adversidad nos hace crecer. 4. No venimos con presiones políticas y económicas solamente en este último año, ha sido consecuente la presión política y económica y con paciencia, con la esperanza puesta en que esto se va a solucionar, con la fe puesta en ello, con capacidad de trabajo y algo de altruismo también y esperanza de los que trabajamos en ella, hemos contribuido en momentos de crisis a sobrellevar la situación económica y hasta política. 5. Pudiera ser que haya quien tenga la idea de animal versar a la ACI porque está vinculada a una familia importante de industriales y profesionales. Y puede ser que una temporada electoral en la que hemos tenido a una precandidata a la presidencia de la república, pudiera tener una particular percepción, pero franca y sinceramente sería muy halado de los cabellos y que no tiene vinculación. La ACI jamás ha tenido una conducta política en el sentido partidista y siempre hemos cuidado la neutralidad, manteniendo una conducta de inclusión en todos los sectores. Habrá quien tenga una opinión diferente y pudiera ser que en lo puntual en algún momento de la historia de la ACI, hecho que yo desconozco, haya habido una circunstancia o una presión puntual. Pero yo creo que en el caso de la ACI eso no ha existido.	Ser de la oposición ha afectado a la ACI / Se ha producido una relación de rechazo con el gobierno, siendo una organización que por muchísimo tiempo tuvo una vinculación fuerte con todas las instancias del gobierno, eso la ha afectado / El país ha estado viviendo una tormenta que no se sabe qué se va a hacer, las organizaciones están en un modo de resguardar y eso hace que no hagan proyectos, que no se metan en rollos, que no hagan inventos, eso ha afectado a la ACI porque muchos de los proyectos en el tiempo han mermado, han sido paralizados, el patrocinio ha bajado /la ACI jamás ha tenido una conducta política en el sentido partidista y siempre hemos cuidado la neutralidad, manteniendo una conducta de inclusión en todos los sectores/ Pudiera ser que en lo puntual en algún momento de la historia de la ACI, haya habido una circunstancia o una presión puntual por parte del gobierno. Pero en el caso de la ACI eso no ha existido.

Tabla 7 Presiones del Entorno Político

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
8	Factores internos que han afectado a la ACI	1. Habíamos salido ya de la quinta que teníamos en Altamira, estábamos alquilando una casa, con unas condiciones muy favorables en la Floresta donde teníamos la sede y teníamos un grupo de personas, y entre esas dos cosas, entre la sede y el personal, eran unos Bs. 800.000 o Bs. 900.000 al año y yo no puedo generar eso, yo no estoy en condiciones de hacerlo, entonces tuvimos que entregar la casa y cada uno para su casa. 2. En los últimos años, sufrimos la muerte de dos personas claves en la organización en el año 2010. T coordinaba el proyecto principal de la ACI, y R era un investigador sobre el tema de innovación, ciencia y tecnología, él era como un apoyo conceptual de misión, etc. 3. Hemos tenido una cierta crisis como organización, sobre todo financiera y organizacional en término del conjunto de personas que trabajaban en la ACI a tiempo completo también asociado a la cantidad de ingresos que hemos podido recaudar. 4. Y yo le propuse a la gente, les dije la ACI es una marca que significa credibilidad pública, lo que les propongo es desde su perspectiva a cada persona que manejaba un proyecto de la ACI, vende el proyecto, consíguete igualito patrocinantes de los proyectos y desde lo que tú consigas, tú vas a generar ingresos que pueden ser mucho mayores que los honorarios fijos que pagaba la ACI que es como se venía operando. 5. Presión familiar. 6. Esa misma cuestión de sentirnos como una gran familia, no nos deja ver las posibilidades de lo que está afuera y quizá esa entrega también. 7. Hemos puesto más lo colectivo en lugar de lo individual y se nos ha olvidado que si no crecemos también individualmente a nivel económico, en confort, lo colectivo se va deteriorando de alguna manera. 8. Allí si hay algo que no podemos ignorar, no es lo mismo una organización o estructura que funciona con un equipo contratado que tiene una obligación de cumplir tiempos de cumplir horarios y de llevar adelante una gestión, a cuando tu esto lo desarrollas basándote en criterios de colaboración. 9. Esas mismas características de grupo cercano hace que cuando se desmotivan, se desmotiva el grupo completo.	Entrega de la Casa la ACI / Muerte de dos miembros de la ACI (T y R)/ Recursos humanos de la ACI, ya no trabajan tiempo completo sino por colaboración / Presión familiar/ Sentirse tan de la familia no te permite ver otras cosas / Mayor pensamiento colectivo que individual, lo cual genera deterioro en la persona / No es lo mismo una organización o estructura que funciona con un equipo contratado que tiene una obligación de cumplir tiempos de cumplir horarios y de llevar adelante una gestión, a cuando tu esto lo desarrollas basándote en criterios de colaboración. / Desmotivación del grupo completo por tanta cercanía.

Tabla 8 Factores Internos que han afectado a la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
9	Factores internos que han beneficiado a la ACI	1. Solidaridad, el sentido de compromiso, la confianza. 2. Hay una coherencia que se da en el grupo. 3. La unidad de la familia provocaba que las tormentas y crisis se resolvieran en familia y eso le da una fortaleza a la organización y no estás aquí porque te están pagando algo, sino porque realmente quieres, quieres al grupo y quieres lo que estás haciendo.	Los valores de la ACI/ Coherencia del grupo / Sentirse como familia
10	Impacto del grupo familiar en la ACI	1. Total, el apellido A está grabado, ha estado a lo mejor demasiado. 2. Yo me he preguntado eso de la influencia de la familia, yo necesito confianza, yo necesito gente en la que pueda creer y confiar. 3. Importantísimo, la ACI como muchas organizaciones nace con un perfil familiar y personal. En este caso es una organización que nació familiarmente y creció y se desarrolló familiarmente, y los que no son familia se comportan como familia y es un reto que tiene la organización es crecer para convertirse en una organización menos familiar y más institucional, con más personas participando de una manera distinta que aporten valores que tienen distintas personas, quizás en todos los primeros años y hasta ahora ha sido una organización muy de los A. 4. Ha tenido como dos impactos o tres, primero que el sentido de pertenencia de la familia de la ACI lo hace una cosa rica, como una casa grande, lo segundo es que los que nos incorporamos nos sentimos parte de una familia, pero no de una familia que se comparte por apellido, sino que se comparte porque tiene ideales comunes, valores comunes. Y otro impacto que es a veces un poco negativo, es que es tan familiar que sin querer sobrepasan ciertos límites y eso a veces puede causar roces en las relaciones, sobre todo cuando la familia adoptada tiene diferentes visiones con la rama familiar de verdad. Pero como somos flexibles y al final somos una familia, los problemas se resuelven en el camino, pero si hay momentos en que eso ha causado ciertos roces, pero se sobrellevan. 5. Creo que el elemento familiar evidentemente que gravita sobre una organización que es a su vez un emprendimiento familiar, iniciado por ciudadanos consientes que se sentían obligados a hacer un aporte, una contribución a la sociedad a través de trabajos, recursos. Pero si bien esa es la génesis, su desarrollo adquiere otras características. Yo creo que no es correcto, pero obviamente que el pensamiento es libre, juzgar a la ACI o tener la idea de que esta es una fundación de naturaleza familiar. Sino que es una organización fundada por una persona que logró motivar y comprometer a familiares en la tarea de hacer país y de construir una organización con verdadera vocación de futuro.	El apellido A ha estado siempre en la ACI / A necesita gente en quien creer y confiar / La ACI nace, crece y se desarrolla con un perfil familiar / Los que no son familia se comportan como si lo fueran / La ACI tiene un reto y es crecer para convertirse en una organización menos familiar y más institucional/ El sentido de pertenencia de la familia de la ACI lo hace una cosa rica / Tienen ideales comunes, valores comunes/ Tiene un impacto que es a veces un poco negativo, es que es tan familiar que sin querer sobrepasan ciertos límites y eso a veces puede causar roces en las relaciones, sobre todo cuando la familia adoptada tiene diferentes visiones con la rama familiar de verdad.

Tabla 9Factores Internos que han beneficiado a la ACI e Impacto del Grupo Familiar en la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
11	Toma de decisiones en la ACI	1. En la toma de decisiones siempre ha sido A. 2. Las decisiones actualmente las toma el padre de la criatura que es A y A ha delegado en mí, (B) a partir de que he comenzado a trabajar en la ACI mucha toma de decisión, sobre todo en el tema de los premios, A me ha dado una carta blanca realmente importante a mí que no soy de la familia y me ha permitido tomar mucha decisiones, yo de todas maneras lo respeto muchísimo y todo lo que hago se lo consulto, todo se lo pregunto, en muchas ocasiones no estamos de acuerdo y él me deja hacer lo que a mí mejor me parece, y a mí lo que mejor me parece es tomar en cuenta lo que él dice.	A es el que toma las decisiones / Actualmente ha delegado en B, sin embargo a pesar de que él pueda tomarlas siempre son consultadas a A.
12	Descentralización	1. A se ve cinco años más y en cinco años debe que generar recursos suficientes para la ACI. 2. B dice que deben tratar de "Descentralizar" la organización, que no sea tanto él, el vocero, el que hacía todo.	Descentralizar a la ACI / A se ve máximo 5 años en la ACI

Tabla 10 Toma de Decisiones en la ACI y Descentralización

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
13	Obtención de Recursos	1. Los recursos sociales se nos están haciendo cada vez más difíciles. 2. Nosotros no tenemos posibilidades de ganar en concursos entre ONG. Siempre llegamos a finalistas compitiendo con una organización que combate o apoya a los niños de la calle, una que apoya a los enfermos de sida y otra que apoya a las prostitutas. Cuando tú pones eso y la ACI, yo digo que es imposible ganarle a una cara sucia, a un chamito con ojos tristes y cara sucia. Y yo lo respeto porque si fuese jurado, votaría también por la cara sucia. 3. Nosotros a quiénes buscamos, a los exitosos, a los talentosos y a esos son los que promovemos. Y lo mismo sucede cuando están compitiendo por recursos, las empresas hacia dónde va a dirigir los recursos hacia los fuertes que son los talentosos o hacia los débiles que son la carita sucia. Es muy cuesta arriba y eso lo vivimos siempre. 4. La cofundadora estaba más activa y ella lo que aportó siempre y muy constante fue el capital social, ella siempre fue una mujer muy conocida en el país, con muy buenas relaciones en el ámbito empresarial y ella era como un canal que permitía la adquisición de recursos. 5. El día que la cofundadora se fue distanciando porque lo quiso así, y ella sigue siendo la presidenta, se nos hizo cada vez más difícil, ya teníamos algunas relaciones, pero la relación personal hace mucho, entonces vivimos momentos y años más difíciles. 6. Luego llegó el año 2006, comienza la afiliación de la ACI con el Ministerio de Ciencia y Tecnología, los reales nos llovían literalmente y así pasamos como dos o tres años. 7. Después empezaron a escasear 2007, 2008, en 2009 y 2010 empezamos a mermar por razones absolutamente lógicas, que las empresas empezaron a utilizar la ley en beneficio de ellos como debía ser. 8. Llegó el 2011 donde ya desaparece la ley. Desde el 2009 cuando empieza a mermar, empezamos a sentir dificultades hacia fines del 2010, llegue un punto donde dije esto no puede seguir así, yo no me puedo hacer cargo de generar recursos, yo haciendo cosas en la calle, yo para mantener a la ACI que fue la realidad del 2010 no puedo, no tengo ni las fuerzas, ni la capacidad.	Recursos sociales cada vez más difíciles / No tenemos posibilidades de ganar en concursos entre ONG / la ACI apoya a los fuertes y no a los débiles / La salida de la cofundadora afecta a la ACI, ella era un canal habilitador de recursos/ Impacto positivo de la LOCTI positivo, afiliación de la ACI con el Ministerio de Ciencia y Tecnología / Modificación y desaparición de la LOCTI/ A no puede, no tiene ni las fuerzas, ni la capacidad para hacerse cargo de generar recursos.

Tabla 11 Obtención de Recursos

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
14	Captación de Patrocinantes	1. Siempre con el agua al cuello hemos salido adelante, yo nunca he estado, salvo el año 2007, sino con el agua arriba. 2. A indica que es muy malo para conseguir plata, soy muy mal vendedor, pero tengo veinte años sobreviviendo. 3. Siempre he pensado buscar en otra persona, hemos convocado, especialistas en mercadeo, que le he dicho ayúdame, dame un consejo, qué podemos hacer, dame ideas, pero no hemos logrado nada. 4. Yo a lo mejor no lo hice con la intensidad necesaria, quizás requería más compromiso. 5. B dice que necesitamos a alguien, pero ese alguien no va a venir a dedicar su tiempo por amor al arte, quién va a pagar, de dónde vamos a sacar la plata, quizás hay que ser más innovador en el modo de financiamiento de lo que yo he podido ser, quizás yo he estado tan focalizado en el tema, en el hecho, en el modo, que quizás he descuidado otras cosa y no he sido capaz de incorporar a gente que resuelva. 6. Estoy harto, ya yo no soporto, yo lo hacía antes y yo le dije a B que ya no lo soporto. Paso, yo lo hacía antes y me cansaba y me agotaba y odiaba el papel de carmelitas descalzas, de ir estar pidiendo real a todo el mundo. 7. No sé bien, porque el proceso pasado yo no lo viví, yo intuyo que se consiguió una conexión con alguien de una empresa que vio el olor de la ACI y se conectó y empezaron a aportar de distintas maneras. 8. Me imagino que de la misma manera que antes, tocando puerta, hacemos grandes listas de instituciones que pudieran potencialmente por su responsabilidad social o por sus intereses tener interés también en patrocinar alguno de nuestros premios. 9. Yo por ejemplo soy muy mala pidiendo recursos a instituciones vía aportes, mercadeo. Soy mejor en responsabilidad social y vía proyectos, instituciones que financian proyectos como pequeñas donaciones del Banco Mundial, o ese tipo de proyectos o concursos que tienden en un momento dado a sacar una convocatoria, entonces hemos trabajado eso con fundaciones que apoyan a otras fundaciones, con empresas que dan aportes o vía proyectos. 10. Es un abordaje directo en el cual mucho tiene que ver las relaciones, pero también el monitoreo de oportunidades. Me atrevería a decir, que no hay una metodología para ello, sino que en función de las necesidades se actúa. 11. Por la vía de la responsabilidad social, la ACI ha manejo algunas donaciones y también por la vía estrictamente del donativo ha habido individuos que la han querido apoyar, han destinado recursos.	Siempre se ha estado con el agua al cuello/ No hay vendedores de la ACI, se ha estado sobreviviendo / No hay una planificación ni metodología para captar patrocinantes / No se ha hecho con la intensidad necesaria / No hay dinero para pagarle a alguien con los conocimientos en mercadeo / Se busca dinero como las carmelitas descalzas / Vía proyectos o concursos/ Se actúa en función de las necesidades/ Por la vía de la responsabilidad social, la ACI ha manejo algunas donaciones y también por la vía estrictamente del donativo ha habido individuos que la han querido apoyar, han destinado recursos.

Tabla 12 Captación de Patrocinantes

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
15	Impacto de la LOCTI	1. La LOCTI fue una extraordinaria oportunidad para la ACI, una ley de vanguardia que produjo un cambio radical. 2. Nosotros estamos a favor de la primera LOCTI, de hecho nos nutrimos de ella, e incluso el Ministerio nos dio una carta donde decía que la ACI podía recaudar directamente porque su razón de ser tiene que ver con eso. Y con ello presentamos varios proyectos y recaudamos fondos de los empresariales para hacer proyectos que nos dieron buenos frutos, se hicieron cosas de muy buen nivel. 3. En otra parte nos afectó, porque los flujos de ingresos empezaron a venir por la ley, pero cuando la ley cambió abruptamente y terminó convirtiéndose en un impuesto, las compañías no sabían cómo aportar a la ACI, entonces eso afectó nuestros ingresos fuertemente. 4. La reformulación o reforma de la LOCTI, la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación que al aplicarse también una nueva reglamentación hace que sea el estado en primera persona quien administre los aportes empresariales que financian o que estimulan la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, quitó la posibilidad a instituciones como la ACI, de captar y manejar de manera directa y más inmediata fondos que se invertían en proyectos o en programas que le aportaban al país desarrollo científico, tecnológico y particularmente innovativo. 5. Lo que sí está manifestado es nuestro desacuerdo con una visión de la Ley, de la LOCTI, que iba por muy buen camino y que estaba permitiendo el desarrollo de una relación de confianza y de responsabilidad entre empresas, ONG, intermediarias, universidades, diferentes organizaciones que hacían labor de apoyo y acompañamiento a la innovación, a la ciencia y tecnología. Y con el rol que al final se ha impuesto de un estado sobre protector, administrador de esos recursos que no confía en las capacidades de eficiencia o en la transparencia del modo como antes se cumplía.	LOCTI fue una extraordinaria oportunidad de recaudación de fondos / La ACI podía recaudar directamente fondos / Su reformulación afectó los ingresos de la ACI/ La ACI está en desacuerdo con la nueva LOCTI y con un estado sobre protector y administrador de esos recursos que no confía en las capacidades de eficiencia o en la transparencia de las ONG intermediarias, universidades, diferentes organizaciones que hacían labor de apoyo y acompañamiento a la innovación, a la ciencia y tecnología.

Tabla13 Impacto de la LOCTI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
16	Patrocinantes anteriores	1.Ministerio de la Salud, los sacaron de la lista de receptores. 2.Sidetour era la más importante y la expropiaron. 3. Las primeras empresas que financiaron el nacimiento la ACI a partir del Capital Social de mi hermana, era empresas Polar, Sivensa, CANTV, Banco Mercantil, CONICIT, PDVSA tuvo participación en los primeros salones, pero como institución. 4. La salida de Corina y la mayor visibilidad mía en la ACI, le cambió el estilo, le cambió el discurso. 5. Rolex, Universia, Procter and Gamble, los más emblemáticos Dunkan, Universia, Wolksvagen, Audi y Spodak (WAS), el circuito Unión Radio, la alcaldía del municipio autónomo Chacao, estaría el grupo Sivensa, La Siderúrgica. Victorinox, empresas de consumo masivo como empresas Polar, y también pequeños sponsor o patrocinantes más pequeños o más puntuales que creían y tomaron la decisión de apoyar con recursos. 6. Algunos patrocinantes se han perdido por la situación país, LOCTI, la falta de impulso de la ACI para saber pedir, insistir, el lobby que hace falta, hay un desastre allí, la suma de esas dos cosas siento que yo que es lo que ha sido perder los patrocinantes. Algunos no están porque sus necesidades de responsabilidad social, a veces empiezan a variar, creo que muchos no han sentido que podemos darle la retribución que ellos quieren, muchas veces van con la idea de mercadear y cuando ven que no se produce el efecto se retiran.	Ya no están algunos patrocinantes por las relaciones que se han afectado con el Gobierno / Empresas expropiadas/ LOCTI/ La falta de impulso en mantener y captar patrocinantes.
17	Patrocinantes actuales	1. Fundación Banco Mercantil 2. Banco Mercantil, Duncan, Alfonzo Rivas, Polar y actualmente Banesco, Polar, Movistar, Total, Energizer, estoy nombrando lo que están haciendo el patrocinio del TED, Oracle, Auto Desk, Santa Bárbara Airlines, Banco Caroní, MontBlanc.	No hay unificación de criterios, no queda claro si realmente estos son los patrocinantes actuales.

Tabla 14 Patrocinantes Anteriores y Patrocinantes Actuales

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
18	Salones y Premios de la ACI	1. Fue por muchos años una tradición en muchísimos venezolanos asistir a los eventos de la ACI. 2. Los eventos de la ACI, siempre fueron un encuentro y al mismo tiempo una fórmula de darse una alta dosis de optimismo. 3. Es una población activa principalmente conformada por jóvenes que tienen una constante apuesta por mejorar las condiciones, por optimizar procesos, y por aportar soluciones a problemas no resueltos que en algunas oportunidades son mucho, pero muchísimo más sencillas de lo que pudiera imaginarse. 4. Los premios de la ACI hace que toquemos a un conjunto de personas que son capaces de presentar un proyecto de cambios notorios. 5. Como organización de desarrollo social, nosotros estamos ayudando a los privilegiados, es una cosa como curiosa, eso afecta a toda la sociedad, porque cuando tú impulsas un talento que haces que se desarrolle, que produzca una idea, finalmente toca a todo el mundo pero estás impulsando al más talentoso, eso de darle un premio la que es más talentoso, hay gente que tiene ciertas minusvalías, pero como organización de desarrollo social, nuestro público al que mejor incentivamos es gente que está más capacitada, sobre capacitada y eso hace que nosotros seamos una organización curiosa. 6. Los premios estimulan la creatividad para la solución de problemas cotidianos en los niños y jóvenes, hasta 9no grado.	Eventos presenciales de la ACI / Exposiciones de soluciones creativas a problemas no resueltos, hecho por jóvenes / Los premios la ACI están orientados a jóvenes privilegiados y sobre capacitados / Apoyas al más talentoso / Los premios estimulan la innovatividad a estudiantes hasta noveno grado.
19	Recursos que necesita la ACI	1. Necesita dinero. 2.Se requieren Bs. 800.000 este año para hacer un Salón la ACI. 3. Se requiere Bs. 1.6000 o $ 1.000.000 para comportarse como una organización que tiene fondos, que no todo lo que recauda es para gastos sino que acumula algo, que tiene en la cuenta bancaria un fondo suficientemente bueno para enfrentarse con los otros proyectos del futuro., con un flujo de caja positivo. 4. Recursos económicos para poder financiar vía honorarios profesionales o como se quiera, a las personas que coordinen recursos humanos. 5. Hay muchas maneras de llevar a cabo una operación exitosa sustituyendo recursos económicos financiero con recursos tecnológicos. Los principales insumos que requeriría la ACI en esta temporada, son los de naturaleza tecnología, perfectamente obtenibles a través de alianzas no tan complicadas.	La ACI necesita dinero, fondos, recursos económicos / Recursos humanos / Recursos tecnológicos.

Tabla 15 Salones y Premios de la ACI y Recursos que necesita la ACI

Sistematización			
Nº	Categorías	Destaca	Lo más importante
20	Alianzas de la ACI	1. Desde hace tres años establecimos una alianza con la Universidad de Brigthon con el Centro de Investigación y Gestión de la Innovación, que a través de Centrin que es éste centro, tenemos una alianza con ellos en función del tema de gestión de la innovación y sentimos que es algo que debemos tratar de exhibir en términos teóricos, en términos de posicionamiento. 2. Esta alianza ofrece la posibilidad a través de la capacitación y la consultoría de generar recursos, tratar de crear un mecanismo que le permita a la ACI a través de una de sus actividades generar recursos para la actividad más fundacional, más de tipo social como una estrategia de sobrevivencia. 3. La ACI quiere ser una red que se vincule con distintas organizaciones, fundamentalmente de tres tipos, organizaciones académicas, universidades, escuelas, organizaciones empresariales, empresas que tengan algo que ver con la innovación, algún interés o necesidad con la innovación y un tercer grupo de organizaciones, que son organizaciones de desarrollo social, ONG. 4. Por otra parte, la ACI se mete en el tema de la difusión en eventos públicamente notorios como el TED (technology, entertainment, design) que estamos organizando con la Universidad Simón Bolívar, que nos va a traer más traer más difusión sobre la innovación que es el tema propuesto por este TED, el tema central es la innovación, organizado por la Universidad Simón Bolívar y la ACI, con la finalidad de dar a conocer más la innovación y a través de la ACI. 5. Lograr una comunicación más dinámica, más sencilla, más efectiva entre los distintos sujetos que formamos parte del clima o del ambiente organizacional de la ACI.	Alianza con la Universidad de Brighton, en función del tema de la innovación a través de la capacitación y consultoría para captar recursos / La ACI debe vincularse con organizaciones académicas, universidades, escuelas, organizaciones empresariales, y con organizaciones de desarrollo social, ONG / La ACI se mete en el tema de la difusión en eventos públicamente notorios como el TED (technology, entertainment, design) que estamos organizando con la Universidad Simón Bolívar, que nos va a traer más traer más difusión sobre la innovación / Lograr una comunicación más dinámica, más sencilla, más efectiva entre los distintos sujetos que formamos parte de la ACI.

Tabla 16 Alianzas de la ACI

5.2. Taller Diagnóstico Organizacional y Establecimiento de objetivos de cambio

El taller diagnóstico contó con la participación de A (Director y Co-fundador), B (Coordinador de Alianzas) y C (Coordinador de Comunicaciones) y se dividió en tres fases: revisión de la misión, visión, objetivos y valores de la ACI, construcción de la Matriz DOFA y diseño de objetivos de cambio; a continuación se señalan los resultados según la ejecución de cada actividad.

a. Revisión de la misión, visión, valores y objetivos de la ACI, sobre la base de la experiencia y el criterio individual de cada participante; de allí se obtuvo lo siguiente:

	A	B	C
Visión	La ACI será motor clave en el reconocimiento del valor de la innovación en la conciencia colectiva	Un país movilizado hacia la modernidad con amplia participación creativa de toda la población	Cumplir dicha misión siendo al mismo tiempo el referente de lo que impulsamos. Captar recursos diversos y canalizarlos o articularlos para el cumplimiento de objetivos
Misión	Motivar la creación, exhibición y discusión de proyectos, ideas y talleres que catalicen la materialización de la innovación, vista como un "hacer mejor" en todos los ámbitos	Difundir y contribuir en la consolidación de los principios fundamentales de la "innovatividad" entendida como la capacidad y disposición para la innovación, a través de estrategias sólidas de formación y capacitación, y del rescate y divulgación de casos de éxito	Promover el fortalecimiento de la cultura de la innovación en Venezuela y el reconocimiento de los innovadores, pertenecientes a diferentes sectores y también regiones y poblaciones del país
Valores	Compartir, educar, honrar, desarrollar alegría, trasformar, amar, hacer el bien, innovar	Honestidad, transparencia, cooperación, solidaridad, aprendizaje, creatividad y compromiso	Transparencia, responsabilidad, efectividad, honestidad
Objetivos	1. la ACI como aliado de "Innovatividad" 2. Sostenibilidad y crecimiento 3.Construcción en red 4. Hacer una gran familia que acepte la diversidad y que potencie las coincidencias	Fortalecer la imagen y credibilidad institucional a través de la preparación y ejecución de actividades exitosas que amplien el logro de la misión	Crecer, modernizarnos, internacionalizarnos y ser sostenibles

Tabla 20 Visión, Misión, Valores y Objetivos de la ACI

b. Construcción de la Matriz DOFA, como herramienta para la evaluación de la estrategia organizacional.

Etapas de la DOFA:

1. **Técnica Nominal:** consistió en listar individualmente la Matriz DOFA explicando cómo afectan positiva o negativamente, cada uno de sus elementos a la organización.
2. **Técnica Grupal:** consistió en conformar un grupo de trabajo, donde compartieron sus listas individuales y listaban la Matriz DOFA, iniciando con las más frecuentes y posteriormente las que no se repetían.
3. **Jerarquización:** en grupo se relistaba la Matriz DOFA en orden de importancia de acuerdo a su impacto organizacional.
4. **Asamblea:** se jerarquizó la Matriz DOFA de acuerdo a su impacto organizacional.

- **Resultados encontrados:** lo que destaca en los elementos de la DOFA

Fortalezas

1. Buena imagen pública y credibilidad.
2. Capacidad de reinventarse - Disposición al cambio.
3. Conocimiento sólido del tema de la innovatividad.
4. Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales.

Debilidades

1. Fragilidad económica - Crisis de ingreso.
2. Concentración del liderazgo.
3. Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización
4. Equipo de trabajo debilitado

Amenazas

1. Empresas aliadas afectadas.
2. Falta de Fe de un futuro mejor – pesimismo
3. Jóvenes emigrando.

4. Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras.

Oportunidades

1. Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente.
2. Desarrollando competencias en el área de consultoría.
3. Internet y las redes sociales.
4. Bastantes problemas que requieren soluciones creativas

En este orden, se evidencian a continuación cada uno de los aspectos relacionados con los resultados de la DOFA, en las categorías: análisis individual, análisis grupal, jerarquización grupal y jerarquización asamblea.

DOFA ANÁLISIS INDIVIDUAL		
	FORTALEZAS	CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN
1	Buena imagen pública y credibilidad	Percepción pública favorable
2	Conocimiento sólido del tema de la innovación	Facilita la creación de nuevos caminos
3	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales	Ampliación del campo de acción
4	Compromiso del núcleo	Protege ante las amenzas externas
5	Virtualización de la organización	Reduce costos
6	Historia de eventos exitosos	Alimenta la imagen pública
7	Capacidad de reinventarse - Disposición al cambio	Tiene voluntad para optimizar, cambiar, transformar
8	Experiencia en innovación	Disminuye posibilidad de cometer errores
9	Conciencia administrativa	Costos operacionales a la medida o por debajo (del mercado)
10	Participantes, patrocinantes y jurados que han tenido contacto directo y vivencial con vinculos incipientes	Interacción vivencial
11	Foco - No se ha perdido la innovatividad	Habilidad para el desempeño en función de las prioridades

DOFA ANÁLISIS INDIVIDUAL		
	DEBILIDADES	CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN
1	Virtualización de la organización	No sabemos manejarnos / Limita la disponibilidad de las personas
2	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	Nos hace vulnerables
3	Concentración del liderazgo	Inhibe la autonomía y aceptación del riesgo de otros actores
4	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	Limita la capacidad para obtener recursos económicos
5	Carencia de competencia en áreas de informática y telecomunicaciones	Limita la capacidad para atender y efectiva y oportunamente ciertas áreas
6	Poca memoria formal	Experiencia no documentada
7	Desánimo - conflicto	Compromiso debilitado de parte de los actores por falta de dedicación
8	Equipo de trabajo debilitado	Compromiso debilitado de parte de los actores por falta de dedicación
9	Necesidad de reinventarse	Improvisación
10	Dificultad para canalizar la energia para materializar ideas	Desánimo / confusión
11	Incertidumbre	Dificulta la planificación
12	Escasez de recursos humanos para la gestión diaria	No todas las operaciones se pueden ejecutar en los lapsos ideales
13	Poco instrumental de gestión	Merma la capacidad operativa

Tabla 21 Análisis Individual: Fortalezas y Debilidades

DOFA ANÁLISIS INDIVIDUAL		
	AMENAZAS	CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN
1	Fuentes de recursos restringidos	Dificultad para concretar apoyos
2	Presiones políticas - contexto sociopolítico nacional	Dificulta la acción y la obtención de recursos
3	Empresas aliadas afectadas	Complejidad en la planificación
4	Jóvenes emigrando	Perdida de talentos
5	Desinstitucionalización del país	Dificil convocar en la incertidumbre
6	Locti enredada	
7	Falta de Fé de un futuro mejor - pesimismo	
8	Vínculo familiar	Cierra oportunidades de viculación con instituciones oficiales
9	Competencias por recursos de otras ONG - Dificultad de acceder a recursos	Dificultad creciente para conseguir patrocinios
10	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras	

DOFA ANÁLISIS INDIVIDUAL		
	OPORTUNIDADES	CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	Permite abrir nuevos espacios de acción
2	Inexistencia de organizaciones con un perfil similar al de la ACI	Facilita el acceso a clientes particulares
3	Desarrollando competencias en el área de consultoría	Capacidad para diseñar nuevos productos
4	Conciencia de la innovación y su valorización como componente del desarrollo exitoso	Estimula la innovatividad y la modernidad más allá de la tecnología
5	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas	Hay clima para la presentación de proyectos con vinculación internacional basado en la red, apoyados por energía constructiva de los jóvenes
6	Activación política de la población	
7	Internet y las redes sociales	
8	Escasez de recursos motiva la innovación	
9	Globalización	
10	Bono demográfico (población activa)	
11	Competidores potenciales aliados de la ACI	
12	Concreción de cambios positivos para la transformación del país - expectativa	La ACI tiene mucho que aportar en la reconstrucción del país

Tabla 22 Análisis Individual: Amenazas y Oportunidades

DOFA ANÁLISIS GRUPAL		
	FORTALEZAS	¿CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN? ORDÉNELA INICIANDO CON LAS MÁS FRECUENTES Y LUEGO CON LAS QUE NO SE REPITEN
1	Buena imagen pública y credibilidad	3
2	Capacidad de reinventarse - Disposición al cambio	3
3	Conocimiento sólido del tema de la innovatividad	2
4	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales	2
5	Compromiso del núcleo	1
6	Experiencia en innovación	1
7	Participantes, patrocinantes y jurados que han tenido contacto directo y vivencial con vinculos incipientes	1
8	Foco - No se ha perdido la innovatividad	1
9	Virtualización de la organización	0
10	Historia de eventos exitosos	0
11	Conciencia administrativa	0

DOFA ANÁLISIS GRUPAL		
	DEBILIDADES	¿CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN? ORDÉNELA INICIANDO CON LAS MÁS FRECUENTES Y LUEGO CON LAS QUE NO SE REPITEN
1	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	3
2	Concentración del liderazgo en SP	3
3	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	2
4	Virtualización de la organización	1
5	Carencia de competencia en áreas de informática y telecomunicaciones	1
6	Poca memoria formal	1
7	Desánimo - conflicto	1
8	Equipo de trabajo debilitado	1
9	Necesidad de reinventarse	1
10	Dificultad para canalizar la energia para materializar ideas	0
11	Incertidumbre	0
12	Escasez de recursos humanos para la gestión diaria	0
13	Poco instrumental de gestión	0

Tabla 23 Análisis Grupal: Fortalezas y Debilidades

DOFA ANÁLISIS GRUPAL		
	AMENAZAS	¿CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN? ORDÉNELA INICIANDO CON LAS MÁS FRECUENTES Y LUEGO CON LAS QUE NO SE REPITEN
1	Empresas aliadas afectadas	3
2	Falta de Fé de un futuro mejor - pesimismo	3
3	Jóvenes emigrando	2
4	Desinstitucionalización del país	1
5	Presiones políticas - contexto sociopolítico nacional	1
6	Vinculo familiar	1
7	Competencias por recursos de otras ONG - Dificultad de acceder a recursos	1
8	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras	1
9	Fuentes de recursos restringidos	0
10	Locti enredada	0

DOFA ANÁLISIS GRUPAL		
	OPORTUNIDADES	¿CÓMO IMPACTAN A LA ORGANIZACIÓN? ORDÉNELA INICIANDO CON LAS MÁS FRECUENTES Y LUEGO CON LAS QUE NO SE REPITEN
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	3
2	Desarrollando competencias en el área de consultoría	3
3	Internet y las redes sociales	3
4	Inexistencia de organizaciones con un perfil similar al de la ACI	1
5	Conciencia de la innovación y su valorización como componente del desarrollo exitoso	1
6	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas	1
7	Activación política de la población	1
8	Escasez de recursos motiva la innovación	0
9	Globalización	0
10	Bono demográfico (población activa)	0
11	Competidores potenciales aliados de la ACI	0
12	Concreción de cambios positivos para la transformación del país - expectativa	0

Tabla 24 Análisis Grupal: Amenazas y Oportunidades

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL						
	Fortalezas	Participantes			Total	Jerarquización por Impacto
		A	B	C		
1	Disposición al cambio - Capacidad de reinventarse	x	x	x	3	1
2	Conocimiento sólido del tema	x	x	x	3	2
3	Buena imagen pública y credibilidad	x	x	x	3	3
4	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales		x	x	2	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL						
	Debilidades	Participantes			Total	Jerarquización por Impacto
		A	B	C		
1	Concentración del liderazgo	x	x	x	3	1
2	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	x	x		2	2
3	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	x	x	x	3	3
4	Equipo de trabajo debilitado		x		1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL						
	Oportunidades	Participantes			Total	Jerarquización por Impacto
		A	B	C		
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	x	x	x	3	1
2	Desarrollando competencias en el área de consultoría	x	x	x	3	2
3	Internet y las redes sociales	x	x	x	3	3
4	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas		x		1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL						
	Amenazas	Participantes			Total	Jerarquización por Impacto
		A	B	C		
1	Empresas aliadas afectadas	x	x	x	3	1
2	Jovenes emigrando	x	x		3	2
3	Falta de Fé de un futuro mejor - pesimismo	x	x	x	3	3
4	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras		x		1	4

Tabla 25 Jerarquización Grupal

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Fortalezas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Disposición al cambio - Capacidad de reinventarse	3	1
2	Conocimiento sólido del tema	3	2
3	Buena imagen pública y credibilidad	3	3
4	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales	2	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Debilidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Concentración del liderazgo	3	1
2	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	2	2
3	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	3	3
4	Equipo de trabajo debilitado	1	4

Tabla 26 Jerarquización Asamblea Fortalezas y Debilidades

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Oportunidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	3	1
2	Desarrollando competencias en el área de consultoría	3	2
3	Internet y las redes sociales	3	3
4	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas	1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Amenazas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Empresas aliadas afectadas	3	1
2	Jóvenes emigrando	3	2
3	Falta de Fe de un futuro mejor - pesimismo	3	3
4	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras	1	4

Tabla 27 Jerarquización Asamblea Oportunidades y Amenazas

c. Establecimiento de Objetivos de Cambio

Tomando como base el diagnóstico realizado, en grupo se establecieron los objetivos de cambio que se consideraron convenientes alcanzar, en función de minimizar las situaciones identificadas, que afectan los niveles de eficiencia organizacional.

Etapas:

A. Revisión del Diagnóstico Situacional

Se realizó la revisión de las situaciones identificadas de acuerdo a sus causas, orígenes y efectos.

B. Establecimiento de los Objetivos de Cambio

Para la identificación de los objetivos de cambio, se consideraron las debilidades resultantes de la jerarquización por asamblea realizada en el ejercicio DOFA, de allí que las mismas se trabajaron como situaciones identificadas, resultando de la siguiente manera:

1. Fragilidad Económica.
2. Concentración de Liderazgo.
3. Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización.

En función de las situaciones identificadas los participantes redactaron los objetivos, como a continuación se menciona:

1. Asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para alcanzar objetivos determinados.
2. Desconcentrar el liderazgo.
3. Estructurar un equipo de trabajo (comité - coordinación) que tenga la responsabilidad de comercializar y mercadear.

Y finalmente se muestra a continuación, el detalle por cada participante al momento de realizar la dinámica para el análisis de problemas y elaboración de objetivos de cambio.

Revisión del Diagnóstico Situacional																		
Nº	Problemas Identificados	Impacto s/ objetivos			Efectos s/ Personal			Prioridad Solución			Tendencia			Factibilidad			Total Puntos	Jerarquización
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C		
1	Fragilidad Económica	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	1	2	2	2	45	1
2	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	4	5	4	2	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	41	2
3	Concentración de Liderazgo	2	4	4	1	4	4	2	3	3	1	2	3	2	2	2	39	3

Tabla 28 Revisión del Diagnóstico Situacional

Establecimiento de los Objetivos de Cambio																		
Nº	Situación Identificada	Prioridad Solución			Impacto			Efectos s/ el personal			Tendencia			Factibilidad			Total Puntos	Jerarquización
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C		
1	Fragilidad Económica	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	2	1	2	3	36	1
2	Concentración de Liderazgo	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	1	3	3	32	2
3	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	3	30	3

Tabla 29 Establecimiento de los Objetivos de Cambio General

Establecimiento de los Objetivos de Cambio				
Nº	Situación Identificada	Cambio Deseado	Objetivos de Cambio	Localización
1	Fragilidad Económica	Fortaleza Económica	Asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para alcanzar objetivos determinados	La ACI
2	Concentración de Liderazgo	Desconcentración del Liderazgo	Desconcentrar el liderazgo	La ACI
3	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	Desarrollo de Competencias Gerenciales	Estructurar un equipo de trabajo (comité - coordinación) que tenga la responsabilidad de comercializar y mercadear	La ACI

Tabla 30 Establecimiento de los Objetivos de Cambio Específico

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al revisar los resultados obtenidos en cada una de las técnicas utilizadas para la recolección de información, se puede evidenciar algunos de los aspectos más resaltantes, tales como: la revisión que se hiciera de la misión, visión, valores y objetivos de la Asociación Civil Innovación; la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y el establecimiento de los objetivos de cambio.

Se considera relevante conocer desde el análisis documental, las entrevistas y el taller realizado, las conclusiones más importantes del diagnóstico realizado a la Asociación Civil Innovación, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- En la revisión documental no existe una diferenciación entre la misión y la visión de la ACI, ambas aparecen enunciadas con tres argumentaciones bajo una perspectiva sistémica.
- La construcción de la misión de la ACI para los miembros que participaron en las entrevistas es la siguiente: Promover la innovatividad de los venezolanos a través de la disposición permanente de cambio como una poderosa herramienta de transformación socioeconómica. Esta definición se acerca más a la razón de ser de la ACI, que la que está plasmada en su libro del año 2008.
- La construcción de la visión de la ACI a través de las entrevistas, está orientado a expectativas, como convencer a todos los ciudadanos venezolanos que son capaces de participar activamente en el desarrollo de soluciones novedosas. Esta diferenciación que se construyó de la visión le permitiría tener un norte hacia lo que quieren ser en el futuro.
- Los valores son nueve y están escritos en el libro de la ACI, sin embargo sus miembros explicaban en las entrevistas que ellos no tienen valores específicos ni descritos formalmente, por lo que destacan que sus valores

son: transparencia, honestidad, confianza, solidaridad, alegría, ética, pasión, compromiso, trabajo en equipo, humildad, capacidad de soñar, justicia y creatividad.

- Con respecto a la estructura formal de la ACI, la consideran como una nube y muy abierta, a pesar de que cada uno de los miembros tienen un cargo y funciones determinadas.
- La ACI se distingue de otras Asociaciones sin fines de lucro por el tema de la innovación y su metodología de innovatividad.
- En los últimos años, la situación política del país ha afectado a la ACI en la obtención de recursos, sobre todo por la inestabilidad que el Estado generó en organizaciones que fueron potenciales patrocinantes.
- Han existido diversos factores que han afectado a la ACI internamente, entre ellos la desaparición física de dos de sus miembros, la ausencia de una estructura física por falta de recursos económicos, el sentirse parte de la familia no permite ver las situaciones objetivamente y la falta de remuneración por el trabajo que se realiza.
- La coherencia y los valores de la ACI han permitido que sus miembros se sientan con el compromiso para seguir como equipo.
- El impacto de la familia en la ACI ha sido positivo porque todos sus miembros se sienten parte de ella, sin embargo consideran que a veces puede ser negativo y ellos recomiendan que debe ser menos familiar y más institucional.
- La toma de decisiones está centrada en Director de la ACI, quien es el principal responsable de la organización.
- La obtención de los recursos económicos con el pasar de los años, se ha hecho más difícil obtenerlos. La visión de los miembros de la ACI es que se les hace complicado competir con otras organizaciones sin fines de lucro, ya que la mayoría trabaja con problemas de salud, personas en situación de calle, prostitución etc.; que para la sociedad pudiera tener mayor peso que el tema de la innovación.

- La salida de la fundadora los impactó ya que ella tenía relaciones con muchas empresas y el Director indica que en este momento no tiene la capacidad para obtener recursos.
- Existe una falta de planificación para la captación de patrocinantes, la ACI siempre ha estado sobreviviendo y actuando en función de las necesidades que se le van presentando.
- En cuanto a los patrocinantes actuales no se evidencia unificación de criterios, algunos dicen que sólo hay un patrocinante y otros piensan que son múltiples, la realidad es que no hay recursos suficientes por esta vía.
- La alianza con la Universidad de Brighton, es otra vía para captar recursos, fomentando así el tema de la innovación a través de la capacitación y consultoría.
- Los miembros de la ACI desean recuperarla porque creen en ella y por la necesidad que tienen las personas que se benefician de su labor social.
- Entre las propuestas de los miembros de la ACI, se encuentran: que nazca Red de la ACI, que la ACI se tome un tiempo hasta que se pueda generar una base de recursos para avanzar. Otra propuesta es cambiar la línea de trabajo, ver a la ACI como un outsourcing del departamento de responsabilidad social de las empresas, la internacionalización de la ACI y la estructuración de un grupo de trabajo voluntario.
- Finalmente, se pudo identificar los objetivos de cambio, los cuales surgieron de las debilidades de la jerarquización por asamblea realizada en el ejercicio de la DOFA, de allí que las mismas se trabajaron como situaciones identificadas, resultando de la siguiente manera:
  1. Fragilidad Económica.
  2. Concentración de Liderazgo en el Director.
  3. Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización.

En función de las situaciones identificadas los participantes redactaron los objetivos, como a continuación se mencionan:

1. Asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para alcanzar objetivos determinados.
2. Desconcentrar el liderazgo del Director.
3. Estructurar un equipo de trabajo (comité - coordinación) que tenga la responsabilidad de comercializar y mercadear.

Por lo señalado anteriormente, se puede establecer la relación directa con las situaciones identificadas en la metodología para el establecimiento de los objetivos de cambio, donde la fragilidad económica resulta uno de los aspectos prioritarios sobre el cual trabajar. Aunado a lo anterior, se observa cómo la concentración del liderazgo, segunda situación identificada, ha afectado internamente el proceso de toma de decisiones de otros miembros de la ACI, así como también la generación de ideas y proyectos que nutran de nuevas estrategias los procesos organizacionales. Y finalmente, destaca el tercer problema o situación prioritaria a ser modificada, que es la carencia de un equipo encargado de mercadear a la ACI como organización sin fines de lucro, con todo lo que tiene para brindar a la sociedad venezolana en cuanto a innovación se refiere. En este sentido, algunas de las recomendaciones que se pueden ofrecer del diagnóstico realizado son las siguientes:

- Es necesario una o varias personas que se encarguen de la función de obtener recursos externos, se recomienda buscar voluntarios o pasantes en áreas como Trabajo Social, Comunicación Social, etc. que sin la necesidad de remunerar su trabajo, provean de ingresos a la ACI con un esquema de trabajo planificado estratégicamente.
- Se recomienda retomar las solicitudes de captación con los antiguos patrocinantes, potenciar los actuales y buscar nuevas organizaciones interesadas en las actividades de la ACI.
- La ACI debe vincularse con organizaciones académicas, empresariales, y de desarrollo social, que le permita obtener nuevas alianzas y ofrecer sus

servicios de consultoría y capacitación en temas de innovación, ello también le abrirá las puertas a la internacionalización que sus miembros desean.

- La toma de decisiones debe ser descentralizada y generar mayor confianza en el líder potencial que asumirá las funciones del Director de la ACI.
- A pesar de que la ACI haya nacido con un perfil familiar y el Director necesita personas en quien confiar para delegar sus funciones, es importante que otras personas vengan externamente con ideas diferentes que aporten nuevas estrategias.
- Se deben buscar los espacios para que los miembros de la ACI puedan verse y compartir lo que están haciendo actualmente, ello les permitiría motivarse y seguir con su trabajo voluntario hasta que la situación económica mejore.
- Se deben aprovechar los rasgos distintivos de la ACI con respecto a otras organizaciones sin fines de lucro, para incentivar la innovatividad y así obtener recursos y alianzas.
- Revisar la misión y objetivos de la ACI con la finalidad de adaptarlos a las necesidades actuales de la organización; y generar por separado misión y visión como principios fundamentales del plan estratégico.
- Revisar y ajustar los valores, estableciéndolos como concepciones compartidas de lo que es importante y deseable, que al ser aceptadas por sus miembros, influirán en su comportamiento y orientarán sus decisiones.

En función de las situaciones identificadas y los objetivos redactados por los participantes de la ACI, las propuestas de cambio pueden ser tomadas como posibles acciones para los objetivos que se trabajarán en la próxima fase de intervención y que serán evaluados por su factibilidad, recomendando trabajar como prioridad la fragilidad económica de la ACI para

asegurar la disponibilidad mínima de sus recursos económicos y así alcanzar objetivos determinados.

REFERENCIAS

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.
- Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento.* [Libro en línea]. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3Sxuh4C&pg=PA7&dq=investigaci%C3%B3n+transversal+y+longitudinal&hl=es&ei=jHfETq2kAqTm0QGfiOn7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=bookhumbnail&resnum=6&ved=0CEcQ6wEwBTgK#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20transversal%20y%20longitudinal&f=false [Consulta: 2012, Julio 19]
- Asociación Civil Innovación. (2008). *Innovación*. Caracas.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. [Libro en línea]. México: Pearson Educación. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false. [Consulta: 2012, Julio 19]
- Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R.,Rigny, A. y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos.* México: Editorial Trillas.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio. (8ª ed.).* México: CENGAGE Learning.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación* [Libro en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Disponible: http://books.google.com/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Julio 19]

- Francés, A. (2003). Estrategia y planes para la empresa. [Libro en línea].México: Pearson Educación. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=yAmLGVr8BkC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=concepto+de+objetivos+de+la+organizacion&source=bl&ots=D0A1Qbxwea&sig= vBYl9m3O7bpRTSRPWVgJwOce4&hl=en&sa=X&ei=5TFNUKjOBe630QHc5YHIBA&ved=0CDMQ6wEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20objetivos%20de%20la%20organizacion&f=false [Consulta: 2012, Agosto 03]
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* [Libro en línea].México: Pearson Educación. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=kpjH4TukDQC&pg=PA59&lpg=PA59&dq=concepto+de+misi%C3%B3n+y+objetivos&source=bl&ots=iZAXL1mF01&sig=3CjbeJHrHo81di4iZwnVLO43fwI&hl=en&sa=X&ei=qStNUInOJNOw0QG4iYHAAw&ved=0CEkQ6wEwBQ#v=onepage&q=concepto%20de%20misi%C3%B3n%20y%20objetivos&f=false [Consulta: 2012, Julio 26]
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. (5ª ed.).* México: Pearson Education.
- Frydman, F. (2003). *Cultivar el Compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales.* Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado.* [Libro en línea]. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Disponible: http://books.google.com/books?id=RDFJifNWNMC&pg=PA41&dq=DISCIPLINA+DEL+DESARROLLO+ORGANIZACIONAL&hl=es&ei=VtGbTfeLJJCdgQfI0a2SBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=DISCIPLINA%20DEL%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL&f=false. [Consulta: 2012, Septiembre 01]

- Hanna, D. (1990). *Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño.* Estados Unidos: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. (4ª ed.).* México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Latorre, A. (2007). *La Investigación Acción, conocer y cambiar la práctica educativa.* [Libro en línea]. España: Editorial Graó.Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=e1PLxGcRf8gC&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n&hl=es&ei=t1HETpj6N6jr0gGe0LCYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false. [Consulta: 2012, Julio 17]
- Leal, T. (2009). *Diagnóstico de Clima organizacional en los empleados de la Fundación Luz y Vida.* Trabajo de grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- López, A. (2008). *Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para orientación y estímulo de personas con necesidades especiales (APOYE).* Trabajo de grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- López, M. y Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.* [Libro en línea].Colombia: Editorial de Caldas. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&lpg=PA32&dq=Factores+internos+y+externos+DOFA&source=bl&ots=aVOCPS_ZrL&sig=1mLXjt7ziH2LHnvZfBmx6jjWW0&hl=en&sa=X&ei=XyNNUITULP00gHp74DoDg&ved=0CCoQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Julio 31]
- Medina, W. (2011). *Procesos de Consultoría.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional.* [Libro en línea].México: Editorial Limusa. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=YlebEiBxswC&printsec=frontcover

&dq=consideraciones+%C3%A9ticas+en+consultoria&source=bl&ots=aAUuvpjlmf&sig=0vTPutbL5i1enqMU0ypfDNd9H48&hl=en&sa=X&ei=-PpgUMz4G2B0QHEwoDwDA&ved=0CDsQ6wEwAw#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Septiembre 04]

- Mendoza, M. (2008). *Diagnóstico Organizacional de la Unidad de Ediciones y Publicaciones del centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE).*Trabajo de grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Muñoz, R. y Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI.* [Libro en línea].Madrid: Especial Directivos. Disponible:http://books.google.co.ve/books?id=y_qKctxxK1QC&pg=PA19&lpg=PA19&dq=concepto+de+organizaciones&source=bl&ots=AljSc2OF48&sig=HcLOg55CfmvtRZVmTfLZ5loPOfY&hl=en&sa=X&ei=_VtRUPTzMqfy0gHllYCoCw&ved=0CFoQ6wEwCTgK#v=onepage&q=concepto%20de%20organizaciones&f=false [Consulta: 2012, Septiembre 10]
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (2ª ed.). Venezuela: Editorial Panapo.
- Ribeiro, D. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas. [Libro en línea]. Madrid: Díaz de Santos. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=m7nLoRSyl0C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Domingo+Ribeiro+Soriano%22&source=bl&ots=Z9dOvjYqMc&sig=8FTIJPb659DlUP75VqodllyhGs&hl=en&sa=X&ei=7GFSUNCNAu20AG8z4D4CA&ved=0CC4Q6wEwAQ#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Septiembre 12]
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración.* [Libro en línea]. México: Pearson Educación. Disponible: http://books.google.com/books?id=oVHlFmFi_ToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2011, Julio 19]

- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico Organizacional.* (6ª ed.). México: Alfaomega.
- Taylor S. Y R. Bogdan. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados.* Buenos Aires: Paidos.
- Terán, M. (2009). *Diagnóstico Organizacional de la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI).* Trabajo de grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Universidad de Los Andes. (2004). *Emprendimientos sociales sostenibles.* Brasil: Editora Peirópolis.
- Valarino, E.; Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso.* México: Editorial Trillas.
- Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal.* [Libro en línea].México: CengageLearning. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=rRPAPT_pExoC&pg=PA41&lpg=PA41&dq=recursos+organizacionales&source=bl&ots=W7qRaFUlHU&sig=AWqUnlk2ph6IYhnNlPfpg0XY&hl=en&sa=X&ei=rDRNUJKMJ8nn0QHtuYHwCw&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q=recursos%20organizacionales&f=false [Consulta: 2012, Agosto 02]
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* [Libro en línea]. Bogotá: Ecoe Ediciones. Disponible: http://books.google.com/books?id=NNgpEqvYwywC&pg=PR18&dq=diagn%C3%B3stico+organizacional&hl=es&ei=N0F9TbzPAo_AgQfOtP2sBA&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=10&ved=0CFMQ6wEwCQ#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20organizacional&f=false [Consulta: 2012, Julio 18]
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad.* Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista

La Entrevista

A continuación se presenta una serie de enunciados que apoyarán el proceso de levantamiento de información del momento explicativo de la Asociación Civil Innovación (ACI), en su primera etapa, como lo es la identificación de la visión, misión y características actuales de la Organización.

En este orden, la entrevista semiestructurada buscará contrastar, lo hallado en el análisis documental con aquello que opinan las personas directamente involucradas con la ACI.

Detalle de los enunciados:

1. Cuál es su nombre y su relación actual con la ACI.
2. Según su experiencia cuál es la misión de la ACI, cuál es su razón de ser, qué es y qué hace.
3. Según su experiencia cuál es la visión de la ACI, hacia dónde quiere llegar en un futuro.
4. Considera que actualmente se está trabajando en pro del logro de la visión que se tiene de la ACI.
5. Podría mencionar los valores de la ACI como organización.
6. Cuáles son las características distintivas de la ACI; qué la hace diferente de otras organizaciones.
7. Cuál ha sido y cuál es el impacto del grupo familiar en la ACI.
8. Cómo considera que ha respondido la ACI ante las presiones del entorno social, político y legal.
9. Cómo los factores internos la han afectado o beneficiado.
10. Cómo describiría la estructura actual de la ACI, la gente que la conforma y las tareas que ésta gente lleva a cabo para que funcione.

11. Cómo se captan patrocinantes en la ACI.
12. Nombre los patrocinantes anteriores y los actuales de la ACI. Por qué algunos patrocinantes ya no la siguen apoyando.
13. Qué expectativas tiene de la ACI. Son factibles de ser cubiertas.
14. Qué recursos necesita la ACI para que continúe funcionando como Asociación Civil.
15. Consideraría alguna propuesta de cambio con respecto al estado actual de la ACI.
16. Cuáles son las razones por las cuales desea recuperar a la ACI.

Anexo 2. Taller de diagnóstico organizacional y establecimiento de objetivos de cambio

Taller de Diagnóstico y Establecimiento de Objetivos de Cambio

- **Objetivos Generales**

- Elaborar el diagnóstico organizacional del funcionamiento de la Asociación Civil Innovación (ACI), a través de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
- Establecer Objetivos de Cambio de acuerdo a la situación diagnosticada.

Actividades

- **Momento explicativo**

Alude a la identificación de la misión, visión y caracterización de la organización. De allí que, se analizarán estos tres elementos de intervención organizacional:

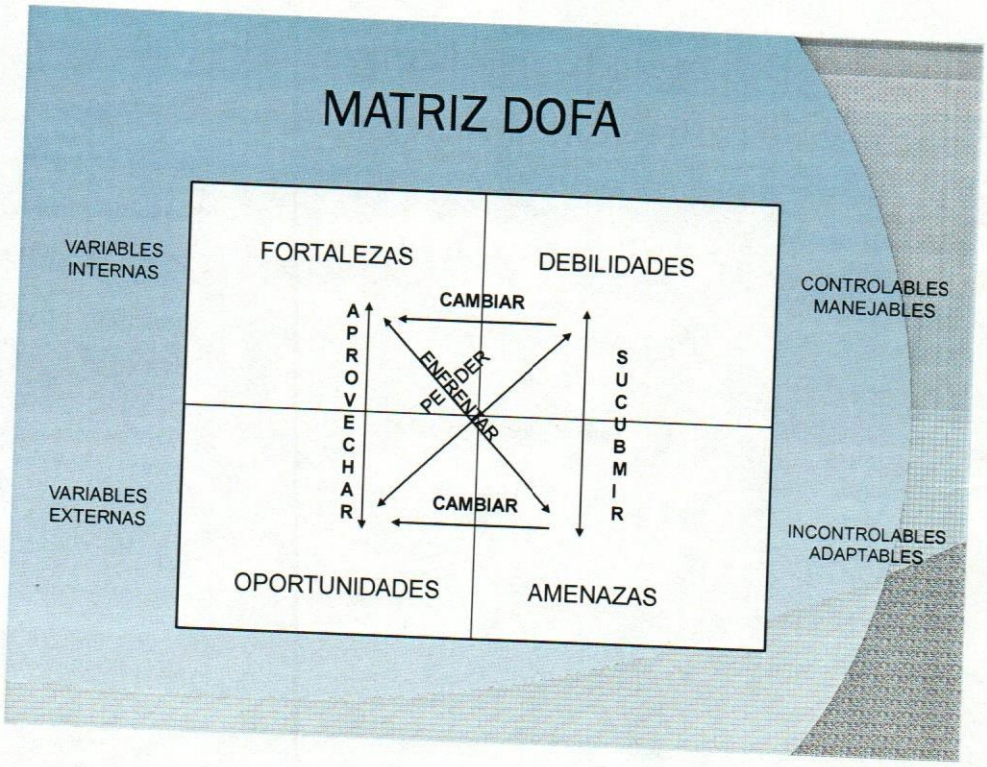
- **Misión:** validación de misión.
- **Visión:** validación de visión.
- **Caracterización (rasgos de identidad):** validación de objetivos, valores y elementos sobresalientes que distinguen a la organización de cualquier otra.

- **Elaboración de la Matriz DOFA**

Para elaborar estrategias que apoyen a la organización en el logro de sus objetivos, es importante realizar un diagnóstico, el cual consistirá en examinar la ACI y su entorno.

Para ello se utilizará la matriz DOFA, que sirve como herramienta para la evaluación de la estrategia organizacional, en tal sentido, una de las tareas será identificar las **Debilidades y Fortalezas** de la institución (factores internos: los recursos, activos, habilidades, entre otros). Así como, las **Oportunidades y Amenazas** (factores externos, quienes estarán fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la economía, política, factores sociales, legales o culturales) del entorno, para posteriormente formular las posibles soluciones y sus correspondientes estrategias.

A continuación el modelo:



- **Diagnóstico**

El diagnóstico permitirá describir y entender la realidad de la ACI así como detectar sus principales componentes y las relaciones entre estos.

g. **Funcionamiento organizacional***:* las distintas variables que explican el comportamiento de la organización.

h. **Definición de problemas y causas:** brechas entre el "ser" y el "deber ser" de la organización.

i. **Jerarquización de problemas:** la priorización de los problemas a enfrentar de acuerdo a su impacto en el logro de los resultados.

1.1.1.1 Tarea 1. Momento explicativo

1. Según sus palabras escriba la misión, visión, los objetivos y valores de la ACI.
2. Realice una lectura individual de lo que escribió y luego responda a las siguientes preguntas:

    - Considera que los elementos que forman parte de la misión, visión, valores y los objetivos de la ACI resume lo que hace actualmente.
    - Agregaría o quitaría algo a cada uno de los elementos definidos anteriormente. Por favor, indique.

1.1.1.2 Tarea 2. Elaboración de la Matriz DOFA

El participante debe identificar a nivel individual y grupal los aspectos débiles y fuertes de la institución, así como las oportunidades y amenazas que pueden incidir en su éxito.

Las debilidades y fortalezas son variables controlables que pueden modificarse, mientras que las oportunidades y amenazas son variables incontrolables.

Etapas de la DOFA:

5. **Técnica Nominal:** consiste en listar individualmente la Matriz DOFA explicando cómo afectan a la organización. Para ello, estarán recibiendo cuatro hojas donde deben seleccionar la Fortaleza, Amenaza, Debilidad u Oportunidad y al lado deben colocar cómo impacta a la ACI.
6. **Técnica Grupal:** consiste en conformar dos grupos de trabajo, donde compartirán sus listas individuales y listarán la Matriz DOFA, iniciando con las más frecuentes y posteriormente las que no se repiten.
7. **Jerarquización:** en grupo se debe relistar la Matriz DOFA en orden de importancia de acuerdo a su impacto organizacional.
8. **Asamblea:** se deben jerarquizar la Matriz DOFA de acuerdo a su impacto organizacional.

NOTAS:

DOFA: ANÁLISIS INDIVIDUAL

Nombre:_____

☐ Fortalezas ☐ Debilidades

☐ Amenazas ☐ Oportunidades

¿Cómo impactan a la organización?

DOFA: ANÁLISIS GRUPAL

Grupo: _____

☐ Fortalezas ☐ Debilidades

☐ Amenazas ☐ Oportunidades

Ordénela iniciando con las más frecuentes y luego con las que no se repiten.

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL

Grupo:_____

☐ Fortalezas ☐ Debilidades

☐ Amenazas ☐ Oportunidades

	Participantes							Total	Jerarquización por frecuencia
	1	2	3	4	5	6	7		

DOFA: JERARQUIZACIÓN GRUPAL

Grupo:_____

☐ Fortalezas ☐ Debilidades

☐ Amenazas ☐ Oportunidades

	Participantes							Total	Jerarquización por frecuencia
	1	2	3	4	5	6	7		

1.1.1.3 Tarea 3. Establecimiento de Objetivos de Cambio

Tomando como base el diagnóstico realizado, en grupo se establecerán los objetivos de cambio que se consideren convenientes alcanzar, en función de minimizar aquella situación identificada, que afecta a los niveles de eficiencia organizacional.

Etapas:

C. Revisión del Diagnóstico Organizacional

a. Revisión de la situación identificada de acuerdo a sus causas, orígenes y efectos.

b. Establecer interconexión de cada situación con otras, así como sus efectos operativos, funcionales y motivacionales.

c. Calificar el **impacto** de la situación de los objetivos organizacionales, de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy Bajo	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Muy Alto**

d. Calificar los **efectos** de la situación sobre la motivación y la satisfacción del personal de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy Bajo	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Muy Alto**

e. Establecer la **prioridad de solución** de la situación en términos del tiempo requerido para iniciar las acciones y lograr su solución, de acuerdo a los siguientes lapsos:

Prioridad 3= De inmediato

Prioridad 2= En seis meses

Prioridad 1= En un año

f. Calificar la tendencia de la situación en términos de su incremento, mantenimiento o disminución, de acuerdo a la siguiente escala:

Prioridad 3= A incrementarse

Prioridad 2= A mantenerse

Prioridad 1= A disminuir

g. Determinar la factibilidad del objetivo de cambio:

Si= 2

No= 1

Para la Revisión del Diagnóstico Organizacional se utilizará el siguiente formato:

Revisión del Diagnóstico Organizacional								
Nº	Objetivos de Cambio	Impacto s/ objetivos	Efectos s/ Personal	Prioridad Solución	Tendencia	Factibilidad	Total Puntos	Jerarquización

D. Establecimiento de los Objetivos de Cambio

En base a la jerarquización definitiva de la situación identificada en el punto anterior, el equipo procederá para cada una de ella a:

a. Definir la situación identificada.

b. Definir el cambio deseado: Qué se desea cambiar, modificar, crear, diseñar, etc.

c. Establecer los Objetivos de Cambio, en relación directa con sus causas de origen.

d. Determinar la localización de cada cambio por áreas organizativas específicas.

e. Fijar la prioridad de solución para cada cambio en función del tiempo requerido, de acuerdo a los siguientes lapsos:

Prioridad 3= Alto
Prioridad 2= Mediano
Prioridad 1= Bajo

f. Determinar el impacto que tendría cada cambio deseado sobre el logro de los objetivos organizacionales, de acuerdo a la siguiente escala:

Prioridad 3= Alto
Prioridad 2= Mediano
Prioridad 1= Bajo

g. Determinar el efecto que tendría cada cambio deseado sobre la satisfacción y motivación del personal, de acuerdo a la siguiente escala:

Efecto 3: Alto
Efecto 2: Mediano
Efecto 1: Bajo

h. Calificar la tendencia que tendría cada cambio deseado en términos de minimizar o reducir cada situación no deseada, de acuerdo a la siguiente escala:

Tendencia 3: Alta reducción
Tendencia 2: Mediana reducción
Tendencia 1: Baja reducción

i. Determinar la factibilidad de que cada cambio deseado pueda llevarse a la práctica tomando como referencia la realidad organizacional, utilizando la siguiente escala:

Factibilidad 3: Alta posibilidad
Factibilidad 2: Mediana posibilidad
Factibilidad 1: Baja posibilidad

Para el Establecimiento de los Objetivos de Cambio se utilizará el siguiente formato:

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CAMBIO											
Nº	Situación Identificada	Cambio Deseado	Objetivos de Cambio	Localización	Prioridad Solución	Impacto	Efectos s/ el personal	Tendencia	Factibilidad	Total Puntos	Jerarquización

OTRAS NOTAS:

Anexo 3. Operacionalización de Variables

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL				Asociación Civil Innovación
DIMENSIÓN GENERAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	CUESTIONARIO
Diagnóstico Organizacional	o Definición de Diagnóstico: Apelando a Vidal Arizabaleta (2004, p.20), el diagnóstico es: Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico". Otra definición de Diagnóstico es la de Cummings y Worley (2008, p.83): "Es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales". o Definición de Misión: "es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar , es la declaración de la razón de ser de una empresa" (Fred, 2003, p,59) o Definición de Objetivos: Según Francés (2003, p. 37) "la palabra objetivo se utiliza para describir situaciones que se desean alcanzar".	Asociación Civil Innnovación	Según la Asociación Civil Innovación (2008): La Asociación Civil Innovación fue fundada hace 18 años, gracias a la integración de un grupo de personas, entre ellos, familiares y amigos, que hicieron de ideas sueltas un sueño posible, al consolidar una organización que se preocupara por apoyar personas con capacidades de emprendimiento para proponer y crear, para diseñar e innovar, nuevas formas de ver las cosas y que desde su perspectiva generaban propuestas que eran bien aceptadas por otros y en muchos casos patentadas formalmente.	1, Según su experiencia cuál es la misión de la ACI, cuál es su razón de ser, qué es y qué hace. 2, Según su experiencia cuál es la visión de la ACI, hacia dónde quiere llegar en un futuro. 3. Considera que actualmente se está trabajando en pro del logro de la visión que se tiene de la ACI. 4, Podría mencionar los valores de la ACI como organización. 5. Cuáles son las características distintivas de la ACI; qué la hace diferente de otras organizaciones.
		Factores Internos y Externos	Apelando a López y Correa (2007, pp. 33-34): Factores Externos: el diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y proveer los cambios que se producen de su realidad actual y comportamientos futuros. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorables (oportunidad) o adverso (amenaza). Factores Internos: se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para hacer frente a los retos del entorno.	6, Cuál ha sido y cuál es el impacto del grupo familiar en la ACI. 7, Cómo considera que ha respondido la ACI ante las presiones del entorno social, político y legal. 8, Cómo los factores internos la han afectado o beneficiado.
		Recursos	Parafraseando a Valencia (2007, p.) los recursos en las organizaciones son definidos como: Elementos o medios que administrados correctamente permitirán un rendimiento organizacional eficiente. Se dividen en: recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.	9. Cómo describiría la estructura actual de la ACI, la gente que la conforma y las tareas que ésta gente lleva a cabo para que funcione. 10. Cómo se captan patrocinantes en la ACI. 11. Nombre los patrocinantes anteriores y los actuales de la ACI. Por qué algunos patrocinantes ya no la siguen apoyando. 12. Qué recursos necesita la ACI para que continúe funcionando como Asociación Civil.
		Objetivos de Cambio	"La manera de fijar objetivos está basada en el diagnóstico, porque se quiere que haya coherencia, siendo los objetivos todos aquellos resultados esperados que contribuyan a reducir debilidades, apoyarse en las fortalezas, evitar los peligros y aprovechar las oportunidades" (Medina, 2011, p.29).	13. Qué expectativas tiene de la ACI. Son factibles de ser cubiertas. 14. Consideraría alguna propuesta de cambio con respecto al estado actual de la ACI. 15. Cuáles son las razones por las cuales desea recuperar a la ACI.