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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN EN LA FUNDACION AMIGOS DEL DEPORTIVO PETARE, APOYANDOLOS EN SU CRECIMIENTO CORPORATIVO.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Carlos Roberto Gaviria Gomez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la profesora: Ana Teresa Albella

Caracas, Mayo de 2013

.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por guiar mis pasos en todo momento.

A mi Abuela Emma por ser la guía e inspiración de mi vida.

A mi Madre Gloria, a mi hermana Sylvia y a Manuel por siempre acompañarme y apoyarme.

A mi tío Andrés y tía Olga por siempre apostar a mi éxito.

.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quisiera agradecer a Dios Padre Todopoderoso por acompañar y proteger cada uno de mis pasos.

Quisiera agradecer a mi abuela Emma quien siempre me ha cuidado y apoyado aquí y desde el cielo.

A mi Familia por ser apoyo y sustento en todo momento este triunfo es para ustedes mama, hermana, Manuel, tíos y primos.

También quiero agradecer a mi compañera de Tesis Guimar Perera por todos los momentos que vivimos en este posgrado siempre estaremos juntos mi GUIMI.

A la “Fundación Amigos del Deportivo Petare” y a Jaime Oteyza por su apertura y apoyo en este proyecto.

A la profesora Ana Teresa Albella por todo su apoyo y consejos y por siempre animarme a seguir en este posgrado.

A los profesores Victor Maldonado, Ricardo Petit, Oscar Giménez por sus valiosas enseñanzas.

También agradezco a mis compañeros de posgrado por todos los momentos vividos.

A mi Venezuela querida por la que siempre luchare y en la que quiero vivir por siempre.

.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 1

INTRODUCCIÓN 2

CAPITULO I: EL PROBLEMA 4

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

1.2 OBJETIVO DE CAMBIO 5

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 7

1.4 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN 8

1.4.1OBJETIVO GENERAL 8

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 8

II CAPITULO: MARCO ORGANIZACIONAL 9

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN 9

2.2 PLAN DE ACCION 10

2.3 ALIADOS 12

2.4. MISIÓN 12

3**2.5. VISIÓN** 12

2.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES 13

2.7. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN 13

2.8. ORGANIGRAMA DE FADP 14

III CAPITULO: MARCO TEORICO 15

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 15

3.2 BASES TEORICAS 16

3.2.1ORGANIZACIONES SIN FNES DE LUCRO 16

.

3.2.2 RESEÑA HISTORICA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 19
3.2.3 CUESTION COMERCIALDE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 19
3.2.4 DONACIONES 21
3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL 22
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 27
3.5 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL 29
3.6 MODELOS DE CONSULTORIA 30
3.7 INTERVENCION ORGANIZACIONAL 32
3.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 32
3.9 CONSIDERACIONES ÉTICAS *33*
3.10 TEORIA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS 33
3.11 MODELO APRENDIZAJE "EDUCACIÓN EXPERIENCIAL 36
3.11 DISEÑO INSTRUCCIONAL 37
3.12 MODELO DE LA MEJORA CONTINUA O "KAIZEN" 37

IV CAPITULO: MARCO METODOLÓGICO 40

4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU FINALIDAD 40
4.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN TIPO DE FUENTE 41
4.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SUS OBJETIVOS 41
4.1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE RECOGEN LOS DATOS 41
4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 41
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 42
4.4 PROCEDIMIENTO 42
4.4.1 PLAN DE TRABAJO 46
4.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS 47
4.6 ANALISIS DE RESULTADOS 47

.

V. CAPITULO: ANALISIS DE RESULTADOS **48**

5.1 DATOS DE LA INTERVENCIÓN 48

5.2 ASPECTOS RESALTANTES DE LA INTERVENCIÓN 50

VI. CAPITULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52

REFERENCIAS **53**

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS:

FIGURA # 1: ALIADOS DE LA FUNDACIÓN AMIGOS DEPORTIVO PETARE

FIGURA # 2: ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN AMIGOS DEPORTIVO PETARE

FIGURA # 3: MODELO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL

FIGURA # 4: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

FIGURA # 5: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN EL MODELO DE SISTEMA

FIGURA # 6: MODELO DE EDUCACIÓN EXPERIENCIAL

FIGURA # 7: FLUJOGRAMA PROCESO DE INTERVENCIÓN

FIGURA #8: MODELO ACTUAL DE LA FADP SISTEMA ABIERTO

TABLAS:

TABLA # 1:DISEÑO INSTRUCCIONAL

.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION “AMIGOS DEL DEPORTIVO PETARE”

AUTOR: Carlos Roberto Gaviria Gomez

ASESOR: Ana Teresa Albella

Resumen

En la presente investigación, llevamos a cabo la intervención organizacional en la “Fundación Amigos del Deportivo Petare”, donde el objetivo de cambio seleccionado por la gerencia y junta directiva de la fundación en conjunto con el consultor, estuvo enmarcado en el reforzamiento de sus procesos internos para generar una identidad corporativa más sólida. La investigación por su finalidad es bajo la modalidad de ***aplicada investigación desarrollo*** según los autores (Moreno 1987 p. 37), la definen como la utilización de los datos de la investigación básica para emplear y probar nuevos materiales, con la gerencia y junta directiva como población. Esto lo llevamos a cabo dentro del marco teórico de la mejora continua o *Kaizen* según Masaaki Imai (2006; 2007), y en el marco del proceso de aprendizaje se utilizó como técnica un taller de Educación Experiencial según (**Fernández Rodríguez, Eduardo (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción)** y donde el instrumento empleado es el diseño instruccional que según W. Dick y L Carey (1976). En una revisión de su obra, Dick y Carey (2001) consideraron la importancia de incluir un diagnóstico de necesidades. Los resultados obtenidos es una mayor conciencia por parte de los participantes, de la importancia de clarificar los roles y procesos para solidificar la fundación adicionalmente pretendemos darla a todo tipo de organizaciones (fundaciones) para que les permita mejorar sus procesos y ser más atractiva para sus patrocinantes.

Palabras Claves: intervención organizacional, fundación, organización sin fines de lucro, patrocinio económico, procesos, mejora continua.

Introducción

El tema de las organizaciones sin fines de lucro ha sido un tema secundario en la investigación teórica, tanto en económica como en administración a pesar de que su existencia es muy antigua, así como el concepto de caridad que usualmente está implícita en la labor de una organización sin fines de lucro. Como su nombre lo indica textualmente este tipo de organizaciones no tienen como finalidad obtener una ganancia monetaria de la labor que realizan o del servicio que prestan, sino de ofrecerle a la sociedad o al entorno donde se desarrollan un beneficio social con intención de mejorar la calidad de vida de alguna manera de los involucrados directamente.

El proyecto deportivo, social y educativo de la Fundación de Amigos del Deportivo Petare, organización sin fines de lucro en la que se basa esta investigación, se dedicada a masificar la práctica del deporte como una herramienta de evolución y desarrollo de la sociedad venezolana mediante la generación de jugadores con gran talento futbolístico y alta calidad humana.

La FADP ha crecido y se ha multiplicado con el apoyo de un grupo de socios que viene de la empresa privada con la intención de sumar al fútbol nacional y con el impulso de la Alcaldía del Municipio Sucre, como un promotor para erradicar la violencia a través del deporte, así como también servir al equipo deportivo Petare Futbol Club como semillero para la creación de su cantera.

Siendo en este punto la asesoría del consultor en desarrollo organizacional (DO) una necesidad para darle sentido y marco organizacional. Con cumplir las 3 metas fundamentales del DO, según French y Bell, (1996) son: Incrementar la congruencia entre la estructura,

proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma, es factible el diagnostico y recomendaciones que les permita el éxito del plan estratégico de la fundación*.*

Parafraseando a French y Bell, (1996), todas las organizaciones necesitan conocer su situación. Las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas. En la medida en que se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible no planificable, siendo aplicable también a las sin fines de lucro, ya que necesariamente deben comportarse como una empresa con fines de lucro, con todas sus aristas: misión, visión, objetivos, valores…..para poder subsistir en el tiempo.

En este trabajo de investigación fue estructurado en seis (6) capítulos donde el primero corresponde al planteamiento del problema, el segundo al marco organizacional de la FADP, el tercero al marco teórico de los conceptos trabajados, el cuarto capítulo corresponde al marco metodológico, el quinto al análisis de los resultados de la intervención y el ultimo a las conclusiones y recomendaciones efectuadas en esta intervención organizacional.

"Lo observe y lo olvide, lo escuche y lo entendí, lo hice y lo aprendí"

Confucio

I Capitulo

1. El Problema

1.1 Planteamiento del Problema

Basándonos en el diagnostico según Perera (2013) realizado en la FADP que arrojó la siguiente conclusión y la cual nos sirvió para realizar la intervención en la fundación: Las dos categorías consideradas como prioridad para lograr los objetivos de la fundación serian: La situación comercial y estrategia de negocios, en vista de que se considera de vital importancia el reforzamiento de los procesos internos de la FADP, con el fin de generar mayor solidez y poder así obtener más patrocinio de la empresa privada, que les permita la sustentabilidad en el tiempo

En la actualidad es cada vez mayor la demanda de recursos económicos, por parte de las fundaciones para ejercer sus funciones sociales, siendo indispensable que las mismas posean una estructura organizacional definida y unos procesos sólidos para conseguir el apoyo económico de los patrocinantes, los cuales suministran los recursos necesarios para ejercer sus labores sociales.

En vista de esto se realizó una visita a la Fundación Amigos del Deportivo Petare, la cual denominare a lo largo del trabajo como FADP, con el fin de realizar un diagnostico que me permitiera evaluar su estado actual.

Las Organizaciones sin fines de lucro, también llamadas del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos caso por falta de asistencia estatal y en otros por una

mayor concientización comunitaria (Gustavo M.1996, Organizaciones sin fines de lucro, p.95)

Es por ello necesario que las fundaciones logren una conexión social, apoyo a la comunidad, así como también ser el vínculo entre las empresas públicas y privadas de las comunidades donde operan y de las que obtiene los recursos.

Gustavo Maglieri (1996) en su obra *Organizaciones sin fines de lucro,* sostiene que ya no se puede administrar y dirigir organizaciones sin fines de lucro, con la sola voluntad de quienes la integran. Se deben tener presentes muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta también es una empresa. Debe luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que aquellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está compitiendo.

1.2 Objetivos de Cambio:

El establecimiento de los objetivos de cambio, no es más que la identificación de metas a ser alcanzadas y los pasos de acción a ser tomados, junto con problemas posibles de resistencia al cambio. (Medina, 2011.pag. 30).

Según Medina, “en esta etapa los agentes claves de presión analizan los datos recogidos durante el diagnostico, se examinan posibles alternativas para el cambio y se establecen los objetivos o las intenciones del cambio. La planificación necesita ser hecha en forma cooperativa con el sistema cliente para garantizar que los planes sean cónsonos con las necesidades y expectativas del sistema cliente y así pueda obtenerse compromiso mutuo”.

De aquí la importancia del proceso del diagnostico, ya que del mismo se extraen las recomendaciones para ejecutar un plan de acción, bien sea por el mismo cliente o con el apoyo del consultor, lo que denominamos intervención, con el fin de conseguir un cambio organizacional.

En virtud de lo antes expuesto, consideramos que para realizar una intervención, debemos plantearnos el siguiente objetivo de cambio:

¿Cuál es la estrategia de intervención adecuada según el objetivo de cambio que no es más que que debemos presentarle al cliente?

1.3 Justificación del Problema de Investigación.

Las fundaciones, no solo son organizaciones sin fines de lucro que atiende problemas sociales de diversa índole, en este caso a través del deporte, sino que también son fuente generadora de ingresos, grandes e importantes empleadores, además del desarrollo colectivo e individual que genera.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular, así como de otras organizaciones acorde al sector donde se desempeñan sus actividades (Gustavo M.1996)

Adoptando la filosofía empresarial, las fundaciones deben venderse para obtener de sus aliados o patrocinantes los recursos necesarios. Según lo expresado por el gerente general en la entrevista de diagnostico realizado previamente por Guimar Perera la FADP, obtiene un 80% de sus ingresos de la empresa privada local y trasnacional, un 13% de la Alcaldía de Sucre a la cual está subscrita y un 8% del Deportivo Petare. En vista de esto la fundación ya no se puede administrar y dirigir con solo la buena voluntad de quienes la integran, se debe tener presente muchos aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro para poder competir con la gran gama de Organizaciones sin fines de lucro, que también tienen el propósito de conseguir aliados económicos.

Este trabajo de investigación podrá servir de base para fomentar estudios que puedan ser punto de partida para las fundaciones que se convenzan de establecer un marco organizacional con procesos sólidos que permitan su funcionamiento y posicionamiento en el mercado social. Además de generar el sentido de pertenencia de su capital humano.

1.4 Objetivos de la intervención

1.4.1. Objetivos General

Diseñar un programa que les permita a los miembros repensar su rol y los procesos que llevan a cabo dentro de fundación con el fin de generar una imagen corporativa más sólida y obtener de las empresas el patrocinio que requieren para llevar a cabo su acción social-deportiva y garantizar su sustentabilidad en el tiempo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diseño instruccional bajo la modalidad de taller de Educación Experiencial para conocer y alinear a los participantes en los procesos internos.
- Concientizar a los participantes del taller experiencial de la importancia de su rol y el impacto del mismo a la hora de coordinar acciones entre áreas y así poder realizar acciones futuras destinadas a obtener mayor solidez corporativa.

II Capitulo

2. Marco Organizacional

2.1 Reseña Histórica de la Organización

Es una iniciativa de la Alcaldía de Sucre que data desde julio del 2010, junto al Equipo Profesional de Futbol Deportivo Petare, que busca fomentar el **desarrollo social y humano**, a través de la **masificación del fútbol** en las zonas populares del municipio.

El mundo del futbol nacional comenzaba hacerse eco del cambio de nombre que tendría el deportivo Italia. Se rumoraba que todos se acobijarían bajo el nombre del deportivo Petare ¿Por qué Petare? En Petare, se han escrito grandes historias de vida, de lucha y de entrega. Allí en el *"lugar de frente al río"* (el significado de su nombre) se disfrutó por primera vez de la luz eléctrica en el valle capitalino y por darle siempre el primer lugar que merece, era necesario entregarles un equipo de fútbol con el que se sintieran identificados.

El proyecto se enfoca en **luchar contra la violencia,** el crimen, y las drogas, impulsando la integración social y mejorando la educación de niños y

jóvenes. De la mano del Deportivo Petare FC se desarrolla la escuela de futbol menor o cantera del equipo, que tiene los más altos estándares de excelencia futbolística.

2.2 Plan de acción

Las actividades de la FADP, se basa en tres pilares: Social-deportivo-corporativo.

a) Social:

- Apoyar a clubes locales de fútbol menor
- Crear campamentos vacacionales
- Becar a jugadores en pobreza extrema
- Construir y mantener canchas de fútbol

Adicionalmente la Fundación Amigos del Deportivo Petare busca mejorar la calidad de vida de los muchachos del Proyecto, convirtiendo las escuelas o clubes de fútbol en pequeños centros integrales donde reciban atención básica de salud y odontología, apoyo psicológico y asistencia en el cumplimiento de sus deberes escolares.

b) *Deportivo:*

- Apoyo técnico, logístico y organizativo , para el crecimiento de la Liga Municipal (14 equipos totales)
    - Nivel 1 Curso de entrenadores FVF.
    - Nivel 2 Curso de entrenadores FVF.
    - Cursos de Arbitraje a la Liga Municipal. (Fundación del Uruguay)

    - Promocionar intercambio entre equipos Liga Municipal y equipos de colegios de Caracas
- Campamento vacacional para 200 niños aprox. Con el apoyo de iniciativas privadas (Proyecto Paz Latinoamérica ONG)
- Dotación Deportiva a los equipos de la Liga Municipal mediante la alianza Empresa Privada-Fundación (Herbalife y Fundación del Uruguay)
- Trabajar en conjunto entre Deportivo Petare y la Fundación Amigos del Deportivo Petare, las categorías menores, desde la sub 16 hacia abajo.
- Clínicas deportivas

c) Corporativo:

- Imagen
- Logo de la Fundación
- Comunicación
    a) Plan de comunicación (Mariann García UCAB, junto con Mercadeo Deportivo Petare)
    b) Página WEB
    c) Envío periódico de información de los resultados de las actividades de la Fundación (Web y correo electrónicos
- Abonado
- Tacos por Tickets
- Evento de Fin de Año (Cierre de Liga Municipal)
- Desarrollo Organizacional con Asesoría externa

2.3 Aliados de FADP

Figura # 1: *Aliados de la Fundación Amigos Deportivo Petare*

2.4. Misión

Somos una familia deportiva, social y educativa, convencida y dedicada a masificar la práctica del deporte para convertirla en una herramienta de evolución y desarrollo de la sociedad en la que nos desenvolvemos.

2.5. Visión

Ser una institución deportiva en continuo crecimiento, sostenida por su competitividad deportiva, la generación de jugadores con gran talento futbolístico y alta calidad humana, así como la contribución positiva a la sociedad venezolana a través de un compromiso social apoyado por el deporte.

2.6. Objetivos Organizacionales

- Ejecutar el proyecto social deportivo Petare
- Servir al equipo deportivo Petare Futbol Club como semillero para la creación de su cantera.
- Brindar a estos niños **una alternativa** fuera de las calles que disminuya su exposición **a la violencia y las drogas.**

2.7. Valores de la Organización

- Interesados en el bienestar de la familia del Deportivo Petare FC.
- Comprometidos con la comunidad.
- Lideramos en la cancha y fuera de ella.
- Actuamos con integridad.
- Respetamos a la persona.
- Trabajamos en equipo.

2.8. Organigrama de Fundación Amigos Deportivo Petare (FADP)

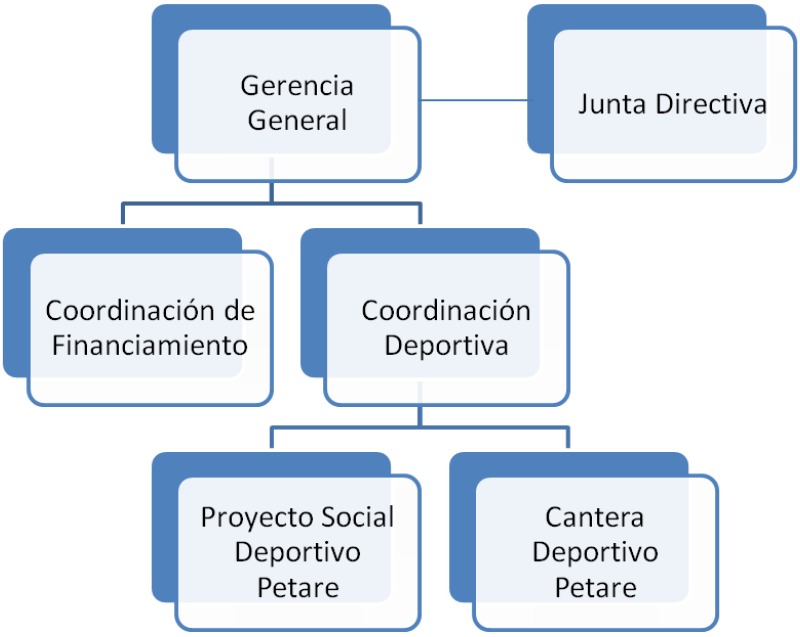

Figura # 2: *Organigrama de la FADP*

Los procesos descritos según el modelo de sistema abierto describe 3 procesos básicos en la FADP: un proceso administrativo para registro contable de todo lo que entra y sale en términos económicos, un proceso de mercadeo y promoción de las actividades y un proceso humano social que es la coordinación de los eventos deportivos y sociales que realiza la fundación. Los procesos están descritos con más detalle en el anexo final del sistema de procesos abierto.

III Capitulo

3. Marco Teórico y Referencial

3.1 Antecedentes de la Investigación

Una vez establecido el problema, se hace necesario constituir los aspectos teóricos que sustentarán el estudio. Dentro de esta perspectiva a continuación se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas.

Por ser una fundación el tema de investigación, es importante incluir dentro del marco teórico que son las organizaciones sin fines de lucro y que las diferencian de las empresas privadas.

En cuanto a los antecedentes relacionados con diversas experiencias de diagnostico organizacional, fueron revisados los siguientes estudios.

El estudio realizado por Araque (2012) para optar al Grado de Especialista de Desarrollo organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizo un trabajo titulado: Programa de desarrollo de fondos y recursos para la Asociación Civil “Innovación” cuyo objetivo general se enmarco en la necesidad de asegurar la disponibilidad mínima de recurso económicos para alcanzar sus objetivos. Se diseño un programa de desarrollo de fondos y recursos a través de la adaptación del modelo de Frydman (2003). Se baso en un tipo de investigación aplicada. De carácter primario y de tipo transversal, con una muestra de 3 personas. Las bondades que se obtuvieron de esta intervención fue ofrecer un programa alineado a rencontrar a la fundación con su razón de ser.

A su vez Escalona (2010) para optar al Grado de Especialista de Desarrollo organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizo un trabajo titulado: Integración del Equipo Estratégico para la empresa CAPI. Plateando como objetivo general integración del equipo basados en actividades de capacitación y educación.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Organizaciones sin fines de lucro:

Según el autor Gustavo Magliere, (1996) en su libro “Las Organizaciones sin fines de lucro”, también llamadas no gubernamentales, del tercer sector o el sector social cumplen un rol muy importante en el contexto social y económico, de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria.

Hoy estas organizaciones no solo atienden problemas sociales, de diversa índole como protección al medio ambiente, deportes, educación, cultura, niñez, discapacitados, salud etc., sino que también son fuentes generadoras de ingreso y grandes e importantes empleadores, como a demás del desarrollo colectivo e individual que generan.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su misión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular, como de otras organizaciones y una gerencia acorde al sector en el que desempeñan sus actividades.

La filantropía empresarial se ha convertido en una base firme para el desarrollo de estas organizaciones, siendo en casi todos los casos elemento integrante de políticas de administración y mercadeo empresarial.

Desarrollo de fondos, de RRHH, el liderazgo, son cuestiones que deben atender en la vida cotidiana de estas instituciones según su perfil especial de organización.

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG) son definitivamente empresas y deben administrarse según este perfil como tales.

Organización no gubernamental fue un término acuñado principalmente en los países del tercer mundo, para diferenciarlas claramente del Estado.

Como el tercer sector o sector social se les denomina también con bastante asiduidad para diferenciarlas simultáneamente de los sectores públicos y privados; aunque según expresa Inés Gonzales Bombal, citada por Gustavo Maglieri, este tercer sector tiene algo de uno y de otro, y es justamente esa peculiar combinación lo que define su naturaleza especifica: siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares, tiene una dimensión pública en la medida que se emprende como un servicio voluntario a los demás.

Si algo identifica a este sector es que su orientación sin fines de lucro, no impide que su incidencia en la economía pueda ser muy importante, sobre todo en términos de provisión de servicios.

La filantropía organizada es una fuente valiosa de aportes y experiencia para el desarrollo social. Al aportar dinero, permite probar nuevos enfoques para la solución de problemas, fuera del gobierno y del sector comercial. Estas organizaciones son generalmente reconocidas como (capital de riesgo de la sociedad) según expresa Carolina Biquard, citada por Gustavo Maglieri, directora general de la fundación, a pesar del compromiso, son así mismo libres, dentro de las áreas de actividades permitidas, de

apoyar experimentos, investigaciones y programas que expanden el conocimiento y combaten los problemas sociales.

La dirección nacional de entidades del bien público, dependiente del ministerio de salud y acción social, propuso la siguiente clasificación de organismos voluntarios:

Grupo 1: instituciones vecinales: comprenden sociedades de fomento y asociaciones de fomento (esta última es una denominación antigua que algunos municipios siguen manteniendo) comisiones vecinales y sus múltiples formas y derivaciones: juntas, ligas, etc.…

Grupo 2: instituciones culturales, deportivas, filantrópicas o de simple confraternidad de camaradería entre sus miembros, tales como los centros tradicionalistas, los clubes deportivos, sociales y de servicios, los centros recreativos, las bibliotecas populares, las acciones por nacionalidad y etnicidad, los centros de jubilados, etc.

Por su naturaleza la FADP, se ubica dentro de este grupo.

Grupo 3: instituciones educacionales y existenciales: comprenden cooperativas escolares, policiales, hospitalarias, etc.

Grupo 4: instituciones religiosas: abarcan órdenes religiosas, parroquias y colegios de religiones, y sectas reconocidas por la secretaria de culto.

Grupo 5: instituciones gremiales e institucionales: comprenden asociaciones profesionales, centro de amigos de calles, comerciales, cámaras de comercio.

3.2.2. Reseña histórica de las Organizaciones sin fines de lucro:

Las instituciones sin fines de lucro han existido desde la Grecia antigua y la roma imperial. Han cruzado el atlántico con la colonización europea y se han desarrollado en todos los países con el correr de los años.

El inventor y estadista Benjamín Franklin, creo en 1790, la primera “fundación” norte americana importante. Dono US $1000 a cada ciudad en la que había crecido Boston y Philadelphia. Según Jeans Joseph Presidente del consejo de fundaciones de estados unidos, solo al principio del siglo XX, empezó a utilizarse la filantropía como una manera de combatir problemas, conducir investigaciones y promover las ciencias.

3.2.3. Cuestión Comercial de las Organizaciones sin fines de lucro:

En los tiempos actuales ya no se pueden administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro, con la sola buena voluntad de quienes la integran. Se deben tener presentes muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa. Se debe competir con otras organizaciones. Posicionarse como organización. Se deberá luchar por la obtención de recurso, cada vez más escasos, para que ellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está compitiendo.

Para lograr el posicionamiento en la sociedad (que significa ocupar un lugar en la mente de las personas) brindando así prestigio, presencia social y recurso económicos y humanos, estas organizaciones deben tener estrategias especialmente adecuadas a su particular situación y perfil. Se deben tener bien definidas la misión y los objetivos de la misma.

La “empresa” si desea verdaderamente contar con voluntarios que quieran integrarla y con contribuyentes que colaboren, debe “venderse”. Y esto debe hacerlo en forma consciente y planificada.

Es fundamental en estos tiempos de cambio y globalidad que las organizaciones sin fines de lucro posean una gerencia acorde a su sector y mercado. Lamentablemente, esta gerencia, no se da en la mayoría de los casos, en especial en las medianas y pequeñas empresas. Aunque también se observa que las organizaciones, por sobre todo las fundaciones que son apadrinadas por empresas comerciales, poseen dentro de su directorio o gerencia a las mismas personas que integran la empresa comercial, y no siempre estos son adecuados, ya que las organizaciones del tercer sector, aunque deben considerarse como empresa, tienen características espaciales que hacen requerir un estilo gerencial adecuado a esto. Gerenciar una empresa industrial no es lo mismo que gerenciar una de servicios así, quien posee la especialización en un mercado determinado no siempre puede dirigir a una organización sin fines de lucro.

Estas organizaciones además “hacer el bien”, deben hacerlo bien. Las buenas intenciones no remplazan a la organización, en liderazgo y productividad.

3.2.4. Donaciones:

El tema de las empresas u organizaciones sin fines de lucro ha sido un aspecto secundario en la investigación teórica, tanto en economía como en administración a pesar de que su existencia es muy antigua así como el concepto de caridad que normalmente está implícito en la labor de una organización sin fines de lucro. Sin embargo, en las décadas de los ochenta y noventa han empezado a emerger estudios más analíticos y normativos sobre el tema, en los cuales se enfocan las motivaciones económicas de estas organizaciones, así como aspectos propios de gestión. Muchas instituciones sin fines de lucro reciben recursos provenientes de fuentes públicas y de donaciones de particulares que financian sus objetivos normalmente de caridad. (Glacer y Shaleifer 1998 op.cit Rigoberto, J Pág. 59)

Desde un punto de vista económico, la caridad tal como se señaló, ha quedado fuera de los estudios analíticos; sin embargo se debe precisar qué realmente fundamenta la caridad. Para fines de análisis posterior de este trabajo se entenderá por caridad aquel servicio o producto recibido por un usuario (no necesariamente consumidor) por el cual no desembolsa dinero o bien éste es un desembolso notoriamente más bajo que el precio que ese servicio o producto tiene en un mercado alternativo; en palabras simples es un servicio gratuito. Esta definición condiciona a su vez a las empresas sin fines de lucro, pues el que éstas no persigan el lucro no implica necesariamente que no deban cobrar algún valor por sus servicios; lo que le da el carácter de sin fin de lucro no es no sólo el precio que cobra sino que se debe incluir el costo que debe asumir por prestar sus servicios. En efecto, sin ésta no cobra por sus servicios (es caritativa) y debe pagar por sus insumos y a la vez debe invertir en sus activos, entonces lo más probable es que financieramente quiebre o desarrolle un producto de mala calidad. De acuerdo a esto, la caridad sólo tendrá sentido y será factible, cuando esta

institución tenga aportes, principalmente donaciones, y trabajos voluntarios altruistas que permitan financiar la operación y las inversiones de la sociedad sin fines de lucro. (J. Rigoberto P., 2001, pp.56)

3.3. Desarrollo Organizacional

Algunas de las definiciones del DO, propuestas por autores importantes desde 1969 hasta nuestros días, nos ayudan a entender, a través de sus coincidencias, de qué se ocupa esta disciplina, y a través de sus cambios, la forma en que ha evolucionado. Y sus rasgos distintivos ayudarán a la comprensión de sus propósitos y métodos. Richard Beckhard (1969,op.cit.) French y Bell, (1996) define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”. (pag. 56) En esencia el DO es un sistema planificado de cambio.

- Planificado, porque toma un amplio rango de enfoques para mejorar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones.
- De toda la organización, pues se enfoca en la totalidad del sistema.
- Controlado desde el nivel más alto, porque para ser efectivo, el DO ha de contar con el apoyo de la alta gerencia. Será la alta gerencia los encargados de modelarlo y promover en los integrantes de la organización un sentimiento de apropiación de la iniciativa.
- Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización. Su meta es hacer a la organización más eficiente y competitiva a través de la alineación de los sistemas de la organización con las personas que la integran.

- Intervenciones planificadas. Las actividades del DO, llamadas intervenciones, son preparadas de manera apropiada, a fin de producir cambios permanentes dentro de las organizaciones.
- Aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta, porque el DO combina la investigación y la experiencia para comprender a las personas, los sistemas organizacionales y sus interacciones.

French y Bell, (1996) sostienen que el DO puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

Las metas del DO son:

1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización

2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y

3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Porras y Robertson, (1992, op. cit. French y Bell, 1996), definen al DO 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, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Parafraseando a Burke (1994, op. cit. French y Bell, 1995), sostiene que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

A partir de la revisión de todas estas definiciones y algunas otras más, Wendell French y Cecil Bell (1996), ofrecen una propia. A juicio de estos autores, el DO es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Para Cummings (2004 Pág. 3), DO es el proceso de aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio y desarrollo planificados de las estrategias, componentes del diseño y de los procesos que permitan a las organizaciones ser eficaces.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el DO, y describen a grandes rasgos su naturaleza y sus métodos. A este respecto es posible sostener:

- Su campo de acción aparece bien delimitado, son las organizaciones (grupo, departamento u organización completa) que quieren realizar todo su potencial, para lo cual habrán de evaluarse y conocerse, a fin de determinar las estrategias para mejorar o adaptarse a su entorno.
- Concibe a las organizaciones como sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978; op. cit. French y Bell, 1996) con niveles múltiples y partes interrelacionadas que existen en un ambiente o entorno mayor a la propia organización, de forma que un cambio en una de sus partes impacta al resto del sistema.
- A fin de promover ese crecimiento en las organizaciones, utiliza una perspectiva total del sistema, incluyendo la cultura, los procesos y la

estructura de las organizaciones, trabajando en su ajuste y alineación con el entorno, pues su esfuerzo está orientado a la mejora de la organización en su conjunto o de buena parte de ella.

- El DO se lleva a cabo como un proceso, porque opera a partir de un diagnóstico que permite percibir lo que anda mal, el planteamiento de una serie de acciones con el propósito de cambiar lo que anda mal, la evaluación del impacto de tales acciones, la propuesta de los ajustes necesarios y vuelta a comenzar.
- Como la mayoría de las ciencias aplicadas, integra un variado conjunto de conceptos y disciplinas que guían la investigación y la práctica.
- Tal y como lo muestran las definiciones, la disciplina aún esta evolucionando, y dado que ante todo es teoría aplicada y aprendizaje experiencial, no es posible establecer un acuerdo acerca de cuáles son las prácticas que debería incluir y cuáles las que debería excluir. La constante evolución es una de sus características.
- La participación del consultor es otro de sus rasgos característicos.

Hace las veces de facilitador y no prescribe soluciones, sino que acompañan a los miembros de la organización en el diseño y ejecución de sus planes de mejora o intervenciones. No busca generar dependencias, sino transferir fortalezas, única forma de lograr cambios permanentes dentro de las organizaciones.

En el DO es fundamental la noción del cambio organizacional. Si se parte de la noción de equilibrio (con elementos y fuerzas que impulsan y limitan) el cambio organizacional es la modificación o movimiento de dicho estado de equilibrio a otro estado de equilibrio intencionalmente buscado. (Audirac, 2007.pag 73-74)

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se llevan a cabo además de las actividades normales (French y Bell, 1996:129), por otro lado, el consultor debe en el punto donde se encuentra el sistema (Herbert Shepard, citado en French y Bell, 1996).

Tal como afirma French y Bell (1996) la naturaleza de las intervenciones de DO hay cuatro condiciones para hacer intervenciones

1. Existe un problema, algo se ha “roto”. Se llevan a cabo acciones correctivas para “arreglar” el problema.

2. Hay una oportunidad no realizada, algo que está fuera del alcance de la empresa. Se desarrollan acciones para aprovechar la oportunidad.

3. Algunos aspectos de la organización están trabajando en propósitos contrarios, están desalineados, por lo tanto se desarrollan actividades de alineación para que las cosas vuelvan a estar en “sincronía”

4. Se cambia la visión de la compañía y se desarrollan las intervenciones para crear las estructuras, procesos y la cultura que apoyen la nueva visión.

Un aspecto importante de las intervenciones del DO es su dualidad: aprendizaje y acción, en algunas predomina el aspecto del aprendizaje y en otras predomina el aspecto de la acción. Las intervenciones del DO suelen enfocarse en los problemas reales más que en los abstractos. Esta intervención es reflejo de ello, debido a su enfoque eminentemente práctico.

3.4. Estructura organizacional

Según Cummings y Worley. (2004 Pág. 274-283) la estructura de las empresas describe cómo su trabajo está dividido sub-unidades y cómo estás son coordinadas para realizar las operaciones. Tradicionalmente las empresas se han estructurado en tres tipos: los departamentos funcionales, que se especializan en tareas; las unidades divisionales independientes, que se orientan a determinados productos, clientes y regiones; las estructuras matriciales, que combinan las dos formas anteriores. Ante los acelerados cambios de los ambientes y tecnologías competitivas, se han visto obligadas a rediseñar cada vez más su estructura en modalidades más integrativas y flexibles. Estas innovaciones más recientes incluyen lo siguiente: estructuras de procesos que diseñan las sub-unidades a los procesos básicos de trabajo; estructuras orientadas a redes que unen la empresa a otras unidades interdependientes.

Por la naturaleza del organigrama y las funciones que se desempeñan de esta ***fundación***, considero según la clasificación de Cummings, que pertenece a la Estructura funcional.

3.4.1. Estructura Funcional

Es la modalidad más común en el mundo es hoy la *estructura funcional* básica, descrita gráficamente en la figura # 3. La empresa se divide en general en unidades funcionales: mercadotecnia, operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, y finanzas. Es una estructura que se basa en las primeras teorías de la administración respecto a la especialización, las relaciones del personal de línea y el administrativo, el

tramo de control, la autoridad y responsabilidad[2]. Las principales unidades funcionales se componen de especialistas de disciplinas como ingeniería y contabilidad. Se considera más fácil dirigir a especialistas si están agrupados bajo el mismo jefe de departamento y si este tiene los conocimientos y experiencia en el área.

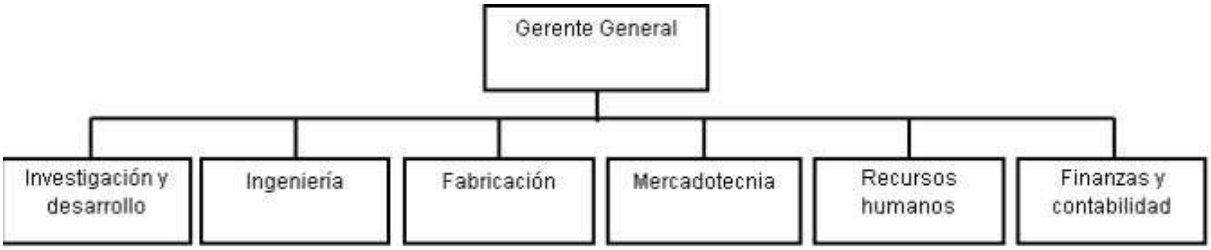

Figura # 3: *Modelo de estructura funcional*

Entre las ventajas que ofrece esta estructura consiste en que favorece la especialización de recursos y destrezas al agrupar a quienes realizan un trabajo similar y encaran problemas también similares. Este agrupamiento facilita la comunicación en el interior de los departamentos y permite a los especialistas compartir sus conocimientos. Favorece el desarrollo profesional dentro de la especialidad, trátese de contabilidad o finanzas, de ingeniería o de ventas. Aminora además la duplicidad de servicios porque aprovecha al máximo personas y recursos.

Una desventaja de esta modalidad consiste en que tiene a favorecer las tareas rutinarias con una orientación limitada. Los integrantes de los departamentos se centran en sus propias tareas, no en la tarea global de la compañía. Surgen entonces conflictos entre ellos, cuando cada uno trata de maximizar su desempeño sin que le interese el de otras unidades. La coordinación y programación entre ellos se dificulta todos defienden su punto de vista. La estructura funcional tiende a dar resultados óptimos en

compañías pequeñas a medianas en entornos bastante estables y seguros. Suelen tener un número reducido de productos o servicios, por lo cual es relativamente fácil coordinar las unidades especializadas. Esta estructura encaja de maravilla en tecnologías rutinarias donde las funciones son interdependientes y las metas globales se centran tanto en la eficiencia como en la calidad técnica

3.5. Consultoría organizacional

Definición de Consultoría Según Medina (2008) “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”

.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Una de las disyuntivas más comunes a que se enfrenta cualquier gerente o consultor consiste en cómo ayudar en una situación en la que existe una auténtica alternativa de:

- Ofrecer un consejo experimentado, decir a otros lo que deben hacer, desempeñar el papel de experto, o bien
- Ayudar a los “clientes” a encontrar una solución por sí mismos, facilitándoles el proceso, incluso si ello implica reservarse lo que el consultor consideraría una solución evidente.

¿Qué es lo que un consultor debe hacer por un cliente organizacional?, ¿Cuáles son sus funciones? Por ejemplo, los consultores

frente a los clientes y los gerentes frente a sus subordinados pueden hacer cualquiera de las siguientes cosas:

1. Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.
2. Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes o de los subordinados.
3. Diagnosticar problemas organizacionales y comerciales complicados.
4. Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en los momentos difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares.
7. Recompensar y castigar
8. Transmitir información que no está llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal o que no se está transmitiendo en forma lateral, según sea el caso.
9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si, por algún motivo, el gerente de línea no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad que puede acompañar la incertidumbre de saber cómo saldrá todo y, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás a salir de situaciones difíciles.

3.6. Modelos de consultoría.

Según la teoría de Schein, citado por (Medina. W. 2008. pag. 7)**,** existen tres modelos de consultoría, el modelo de la compra de información o de experiencia y el modelo médico-paciente, y por ultimo siendo el que mejor se adapta en este caso la ***Consultoría de procesos*****,** donde me desempeñe

con el rol de consultor, realizando un trabajo de diagnostico en la FADP, quien funge como el cliente.

La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, CP, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace. El proceso puede iniciarse con cualquiera de los ejemplos que mencioné para los otros modelos. Los clientes pueden solicitar información, invitar al consultor a que haga un diagnóstico o pedir ayuda de alguna otra manera, pero el consultor no está obligado a responder en forma literal a la petición directa del cliente.

El consultor que se guía por el modelo de la CP comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la CP es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo. Debe hacerse especial hincapié en esta premisa porque cuando alguien solicita ayuda, toda la presión recae en quien la proporciona para “sacar al cliente del aprieto”.

Según Schein (1969) la consultoría de procesos “es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y a comprender los acontecimientos del proceso que se presenta en su ambiente, y a influir sobre ellos”.

El consultor de procesos busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en esos acontecimientos de tal manera que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados. Los acontecimientos que deben observarse y en los cuales se pueden intervenir so las diferentes acciones humanas que se presentan durante el flujo normal de trabajo, en el comportamiento en las

reuniones y en los encuentros formales e informarles entre los miembros de la organización. Resultan de particular importancia las acciones del cliente y su impacto sobre las otras personas.

3.7. Intervención Organizacional:

Según (Cummings y Worley pag 143) la intervención en desarrollo organizacional se define como una secuencia de actividades y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El diseño de la intervención, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene como objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico.

También según (Cummings y Worley pag 143) el termino *intervención* es una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia.

3.8. Planeación estratégica:

Según (medina 2008) la planeación estratégica para elaborar una intervención comprende la definición de varias áreas de acción simultánea, o de entradas múltiples a la situación/problema. Esta planificación conduce a la exploración de alternativas, posibles efectos y problemas potenciales, definición de compromisos y recursos que serán necesarios en las diferentes etapas del proyecto.

Ezequiel Ander-Egg, haciendo énfasis en el carácter orientador y condicionador de las acciones que emprende una persona u organización, señala tres acepciones distintas que puede tener:

“Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales; Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada

sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos"(Ander-Egg; 1995)

3.9. Consideraciones Éticas:

Todo profesional que trabaja en el ámbito del desarrollo organizacional debe tener en cuenta la ética dentro de su labor. Según (Cummings y Worley, 2008, pág. 58) *"La ética se refiere a como los practicantes se desempeñan en cuanto ayudar a los miembros de la organización*. *Inherente a este tipo de relación, es el riesgo de tener una condu*cta *inapropiada y abusar del cliente.*

Cuando se trabaja como profesional del Desarrollo Organizacional, se desempeña un papel importante como agente de intervención y por ende los principios de integridad y respeto por el cliente se deben considerar en todo momento.

3.10. Teoría de los Sistemas Abiertos

El modelo de abordaje para realizar el levantamiento de la información y el diagnostico que permitió determinar la problemática de la investigación fue del Sistema Abierto, siendo el que el mejor se adaptaba al tipo de estudio.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell, en 1996. Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la

comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

> En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y "abiertos".
> (Nadler y Tushman, 1999, p. 24).

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones. Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se visualiza de la siguiente manera:

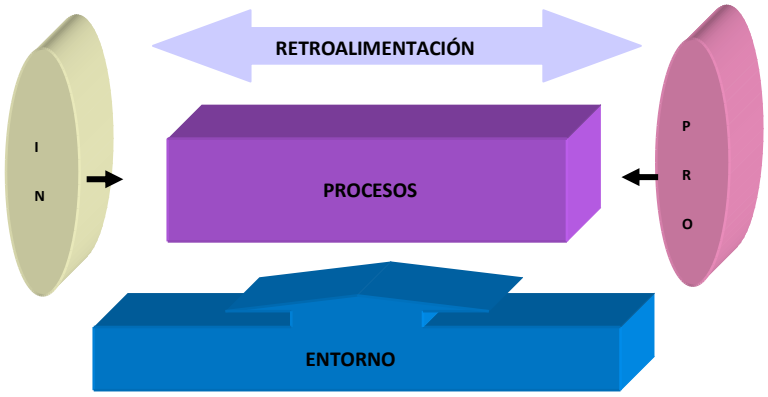

Figura # 4*: La organización como sistema abierto*

- ***Insumos***. Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

- ***Procesos***. A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

- ***Productos***. Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente

- ***Entorno***. Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros

- ***Retroalimentación***. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

Explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

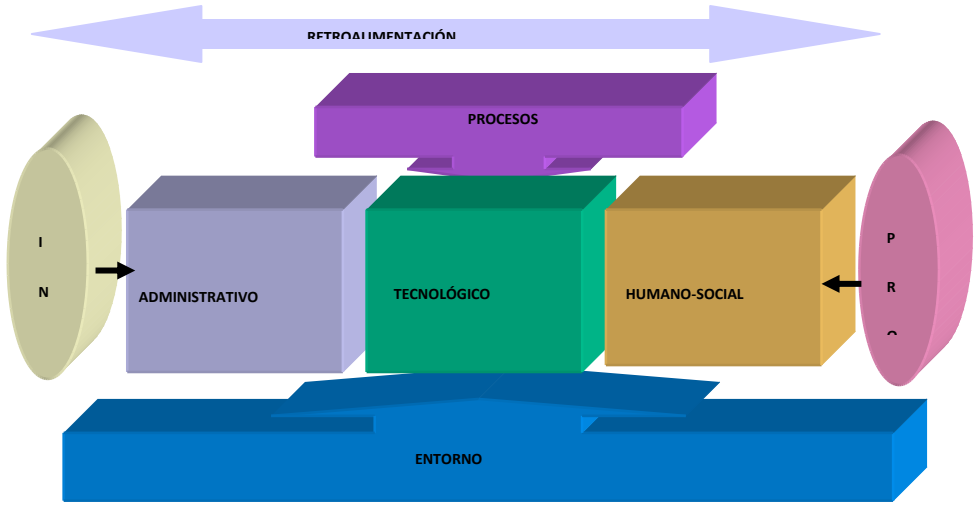

Figura # 5: *Proceso de transformación en el modelo de sistemas.*

- ***Administrativo***. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y

reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

- ***Tecnológico***. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

- ***Humano-Social.*** Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracterizan.

Para realizar la intervención, realizaremos un taller vivencial donde utilizaremos como técnica la ***"Educación Experiencial"*** donde los participantes compartirán desde la experiencia sus descubrimientos y confirmaciones acerca de los procesos internos de la FADP. Esta metodología según (**Fernández Rodríguez, Eduardo (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción**) es un proceso mediante el cual los individuos construyen conocimiento, destrezas e incrementan valores a partir de la experiencia directa. Este proceso envuelve directamente al individuo y le da la posibilidad de sacar valor de la experiencia, experimentar, reflexionar y descubrir, en vez de escuchar o leer sobre las experiencias. Para ello el individuo pasa por una serie de experiencias extraordinarias (actividades) despertando una cantidad sentimientos y emociones, y que con la ayuda de un facilitador dan lugar a un proceso de reflexión donde se extraen

conceptos abstractos que luego son generalizados y aplicados a la vida. El mismo se realiza a través de este ciclo.

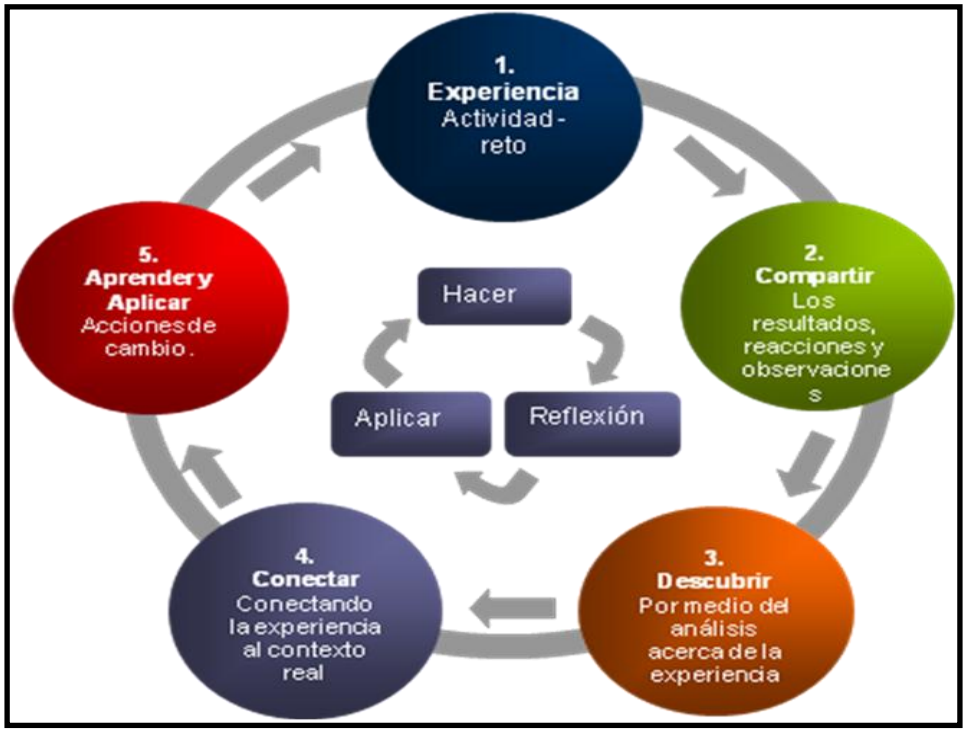

Figura 6 Ciclo de la Educación Experiencial según Dewit John

Como instrumento usaremos, de acuerdo a Merrill (1990), el **diseño instruccional** orienta la planeación de diversos momentos de acciones educativas concretas, tanto en la elaboración de materiales, como en la planeación de cursos. La propuesta de este trabajo sugiere que la metodología del diseño instruccional puede aplicarse a niveles más generales, uno de los cuales es el desarrollo de proyectos de educación a distancia. La idea de esta propuesta nace de una experiencia previa de aplicación de elementos del diseño instruccional y de la comunicación, que en la actual planteamiento se denomina Diseño Instruccional Ampliado.

Modelos clásicos de Diseño Instruccional

Aunque existe una gran cantidad de modelos de diseño instruccional (Andrews y Goodson, 1991), es posible identificar modelos clásicos cuya influencia ha sido decisiva, como sería el modelo de W. Dick y L Carey (1976). En una revisión de su obra, Dick y Carey (2001) consideraron la importancia de incluir un diagnóstico de necesidades, y el análisis de aprendices y contextos.

De acuerdo a Merrill (1990), modelos como el de Dick-Carey constituyen la primera generación de diseño instruccional (DI 1) 1, razón por la cual propone hablar de una segunda generación que, adicionalmente a los fundamentos del DI 1, integra automatizadamente características como analizar, representar, guiar la instrucción y producir prescripciones pedagógicas.

Otro modelo organizacional que emplearemos para evaluar los resultados será: el modelo de mejora continua **o Kaizen** que es definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa «mejoramiento», todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores ha intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio Imai (1989: 23) lo define como: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para Newitt (1996), la definición de Imai (1986, 1989), se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Farley 1999; Newitt 1996), es decir, Mejora Continua o Principio de Mejora Continua (Lillrank y Kano 1989: 28). De esta manera, la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo (Senge 1990; Elgar y Smith 1994). En este sentido, Bessant (2003) indica que la movilización y la participación de los empleados, genera un canal o un medio para que los mismos, puedan contribuir al desarrollo de la compañía.

En términos sencillos, "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar". Esta idea, se compara y es similar a los estudios iniciales de la Escuela de las Relaciones Humanas, en las que Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg argumentaban dicha aproximación del management (Malloch 1997).

IV Capitulo

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1 Según su finalidad:

Esta investigación es de carácter aplicada**,** parafraseando a (zorrilla 1993, p.43) la investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Adicionalmente por la finalidad de la investigación podemos decir que es aplicada desarrollo**,** la cual "tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como los de la investigación para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en que se desenvuelve" (moreno 1987 pág. 37). De allí que la que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico y la investigación desarrollo utiliza estos resultados más los de la investigación aplicada, para corroborar la teoría en el campo, obteniéndose así derivar de la teoría existente, nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción.

Otros aspectos necesarios a considerar como características de esta investigación son los siguientes:

4.1.2 Tipo de fuente:

Son de carácter primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, C.1996. Pag. 69)

4.1.3 Tipo según objetivo:

Siguiendo los objetivos intrínsecos de la investigación, la calidad y tipo de los hallazgos que pretendemos alcanzar, es de tipo descriptivo. Apelando a Arias (2009 Pág. 46-47). “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

4.1.4 Tipo según el momento:

La investigación según el período de tiempo en que se desarrolla puede ser de tipo horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido (Grajales,200) siendo este último el caso de esta investigación.

4.2. Técnicas e Instrumentos

La técnica empleada será el taller experiencial como lo describimos en el capitulo anterior y el instrumento será el diseño instruccional para lograr los objetivos planteados en la intervención.

4.3. Población y muestra

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento. (Pagano, R. 2008, p.6)

Para el presente estudio se realizaran las a un grupo de 4 personas, los cuales pertenecen: a la Junta Directiva, Gerente General, Gerente administrativo, Gerente deportivo y social Gerente de Mercadeo, siendo la población de estudio la totalidad de la muestra.

Para esta investigación con el método “muestreo intencional” que es la selección de elementos con base a los criterios del investigador (Arias, 1999)

No se escogió al azar, ni de forma fortuita, sino que se analizó la muestra a seleccionar, la cual tenía las características que para el investigador resultaron de relevancia, en este caso, su disposición a participar en el diagnostico.

4.4. Procedimiento

En esta fase se explica el hilo conductor del trabajo, como se estructuro, los pasos a seguir para cumplir con los objetivos anteriormente planteados a lo largo de los 4 capítulos del cuerpo de la investigación.

4.4.1 Descripción de las fases:

Las fases que comprendieron la intervención organizacional de la FADP, titulada "apoyándolos en su crecimiento corporativo". Fueron las siguientes:

a) **Análisis Documental:** consistió en revisar todo la información de la FAPD, en las presentaciones de Power Point y documentos suministrados por el Gerente General e información que se encuentra en las páginas de búsqueda de internet.
b) **Establecer un objetivo de cambio:** posterior a realizado el diagnostico y basado en dos de las dimensiones de estudio del modelo de David Hanna (1998). Se genero un objetivo de cambio según (medina 2008 pág. 30) en el diagnostico.
c) **Generar el taller experiencial:** Se procedió a realizar este taller para generar la información respectiva de los procesos a través del diseño instruccional como instrumento, posteriormente se procedió a estudiar por medio del modelo de mejora continua dichos procesos y así como más solidez corporativa para obtener mayor patrocinio por parte de las empresas.

A continuación se muestra el diseño instruccional que del taller experiencial:

NOMBRE DEL TALLER:	**ALINEANDO NUESTROS PROCESOS**	
DIRIGIDO A:	Personal de La FADP	Duración: 8 horas
INSTRUCTOR:	**Carlos Gaviria**	
	Diseñar un programa que le permita a los miembros entender su rol y los procesos que llevan a cabo dentro de	

OBJETIVO GENERAL:		fundación con el fin de generar una imagen corporativa más solida y obtener de las empresas el patrocinio que requieren para llevar a cabo su acción social-deportiva y garantizar su sustentabilidad en el tiempo			
OBJETIVO ESPECÍFICO	**CONTENIDO**	**ACTIVIDADES DE CONTENIDO**	**ESTRATEGIA METODOLÓGICA**	**RECURSOS DIDÁCTICOS**	**DURACIÓN**
Generar estructura inicial en el taller e introducir sus características generales para crear un contexto favorable al proceso de aprendizaje	**Propósito, temario y agenda** **Principios, estrategias y claves de aprendizaje**	**Presentación del Consultores** **Presentación de los participantes** **Acuerdo y normas de trabajo**	**Exposición didáctica del Facilitador**	**Proyector de Video Beam** **Laptop o computador** **Rotafolio con papel y marcadores gruesos**	**30 minutos**
Aumentar el grado de conocimiento personal entre los participantes	**Sistema humano aplicado a la productividad y la relación con sus procesos.**	**Dinámica del Ciclo de Coordinación de acciones de Fernandez**	**Dinámica grupal reflexiva: Presentación de los participantes con 3 preguntas**	**Un rollo de cuerda de 40 metros**	**1 hora**
Refrigerio					**20’**
Sensibilizar al participante acerca de los procesos internos a través de la conversación como herramienta	**Interacción Humana**	**Evaluación 360 grados de los roles método pecera**	**Exposición didáctica y construcción de los procesos en equipo**	**Pizarras, rotafolios, marcadores y post it**	**2 horas**

gerencial					
Optimizar los procesos descritos en taller experiencial mejoramiento continuo	**La Mejora Continua** **Planteamiento de soluciones de mejora**	**Construcción de conceptos abstractos a través de pensamiento divergente y convergente**	**Exposición didáctica y construcción de los procesos en equipo**	**Sillas, mesas, Pizarras, rotafolio, marcadores y post it y vendas para los ojos**	**4 horas**
Cierre del Día	**Compromisos de acción para la propuesta de recaudación** **Evaluación del aprendizaje y su agregación de valor**	**Establecer compromisos públicamente y generar persuasión en otros**	**Construcción de la propuesta de recaudación de fondos**	**Pizarras, rotafolio, marcadores ,Post It**	**30'**

d) **Obtener una propuesta:** se ordena la información del taller experiencial, para generar a futuro en otra fase, un manual de procedimientos más claro con el fin de generar una propuesta a futuro de recaudación de fondos basada en el conocimiento de los participantes de los procesos internos de la organización.

e) **Hacer conclusiones recomendaciones:** luego daremos a la organización las conclusiones y recomendaciones respectivas para continuar reforzando sus procesos con el fin de generar mayor solidez y poder así obtener más patrocinio.

4.4.2 Plan de Trabajo:

Este plan se fue elaborando en conjunto con el compañero de trabajo de grado, encargado de la fase de diagnostico. Partiendo desde la selección del cliente, la recolección de datos inicial y la división de tareas de cara al compromiso con el cliente de culminar el ciclo de diagnostico e intervención, de manera de servir de apoyo a los objetivos de la fundación y a su loable labor social.

A continuación se presentara de forma esquemática el plan de trabajo, específicamente de la intervención:

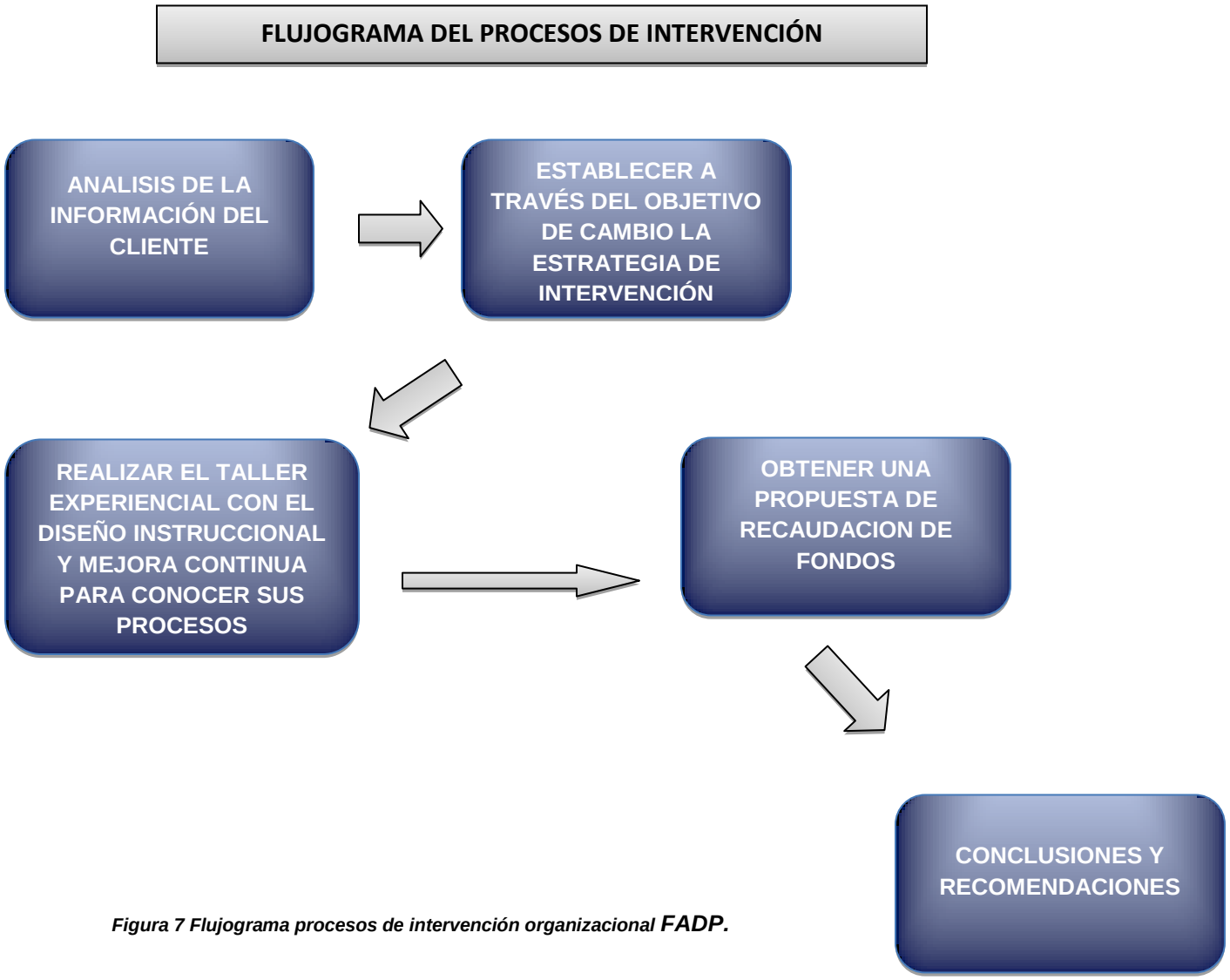

Figura 7 Flujograma procesos de intervención organizacional FADP.

4.5 Consideraciones éticas:

A lo largo de la elaboración del trabajo de intervención fue concebida las normas éticas profesionales entre cliente- consultor. En todo momento se tuvo informado al cliente de los hallazgos y consultada la exposición de su identidad para la presentación del trabajo especial de grado. En todo momento se mantuvo la intención de apoyar al cliente en su crecimiento corporativo con el valioso aporte de una adecuada intervención que le sirviera de guía para la consecución de sus objetivos.

V Capitulo

5. Análisis de resultados

5.1 Datos de la intervención

La intervención organizacional que se llevó a cabo en la presente investigación formó parte del taller experiencial realizado en la FADP con el fin de generar en los miembros participantes:

1. Mayor claridad en su rol a través de generar una conciencia más clara de sus responsabilidades y tareas.
2. Mayor conocimiento de los roles de las personas con las que interactúan en la FADP.
3. Al clarificar esto mayor accesibilidad a la coordinación de acciones entre áreas a través de una comunicación más fluida.

Los asistentes al taller experiencial fueron:

- Jaime Oteyza: Gerente General de la FADP
- Enrique Arévalo: Junta Directiva
- Luis Felipe Perez: Coordinador deportivo
- Maria Elisa Silva: Coordinador administrativo (FADP y Alcaldía)
- Pedro Mejía: Coordinador Mercadeo (FADP y Equipo DP)

La duración del taller experiencial fue de ocho horas aproximadamente y se estructuró según el diseño instruccional de la siguiente manera:

1. **Presentación de los asistentes, objetivos y chequeo de expectativas:** esta parte del taller duró aproximadamente 30 minutos y permitió establecer las formalidades, presentar objetivos y censar las expectativas de los asistentes.
2. **Actividad de clarificación de roles a través de una dinámica 360^0:** posterior a esto se procedió a pedirle a los participantes que comenzaran a describir sus roles (responsabilidades y tareas) en una dinámica que duró dos horas.
3. **Concientización de los procesos a través del Ciclo de Coordinación de Acciones (4 horas):** luego de un receso se presentó a los participantes el ciclo de coordinaciones de acciones y se procedió a generar una dinámica de peticiones entre ellos para evaluar la calidad de la interacción de las mismas en sus procesos internos administrativos, humano sociales y de mercadeo.
4. **Evaluación de mejoras y compromiso de acción (1 hora):** se presento el modelo “Kaizen” de mejora continua y se plantearon mejoras en la coordinación de áreas para reforzar los vínculos entre los miembros y luego se pidió compromisos específicos de acción para ser evaluado en un futuro no mayor a seis meses.

5.2 ASPECTOS RESALTANTES OBTENIDOS EN LA ACTIVIDAD

Como punto de inicio destaca la actitud del personal de la FADP quienes en todo momento se portaron diligentes y con excelente actitud de participar en el taller, agradecieron a los consultores sus aportes señalando la importancia de clarificar roles y procesos como medio para obtener una mayor solidez como fundación.

En línea general por ser una fundación joven hay cierta claridad en sus roles, no les fue complejo generar un documento con las responsabilidades y tareas, hay bastante claridad, inclusive sabiendo que hay personal compartido entre la fundación, la alcaldía y el equipo del "Deportivo Petare".

Uno de los obstáculos que manifestó el gerente es la ausencia de la coordinadora administrativa en la sede ya que la misma opera desde la alcaldía lo que a veces complica los procesos. Aunque el personal del departamento de mercadeo se comparte con el equipo, sí operan en el mismo sitio y no genera impacto.

Se evidenció un gran compromiso por la labor que realizan los miembros de la FADP ya que en todo momento apelaron a su razón de ser que parafraseando al gerente es: ***"masificar la práctica del fútbol en el municipio Sucre como medio para reducir la violencia y drogadicción en los jóvenes"***

Otro aspecto importante que no favorece la coordinación de acciones en los procesos internos en la falta de revisión de los trasfondos compartidos de obviedad que generan malos entendidos y retrabajo en los procesos.

Destacan también la necesidad de cambios conductuales por parte de los miembros de la FADP para facilitar la comunicación interna y externa lo que trae como consecuencia mejoras en los procesos de requerimientos de productos y servicios

Destacaron como importante realizar peticiones mas solidas a las otras áreas como mecanismo efectivo de obtención de los resultados.

Al finalizar el taller, se formularon distintos compromisos y/o acciones futuras estas fueron los siguientes:

1. Reforzar las conductas adecuadas, primero grupales y luego individuales.
2. Crear compromiso en el personal a través del modelaje.
3. Realizar reuniones periódicas para revisar conceptos del taller y la importancia de los planes de reforzamiento.
4. Crear un manual de procedimientos de la fundación para documentar todos los procesos y las interacciones entre los actores de los mismos.
5. Revisar el trasfondo de obviedad de los miembros de la FADP.
6. Generar formatos de requerimientos para reforzar su interacción entre áreas

VI Capitulo

6. Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la revisión de los resultados se puede concluir que el taller tuvo un efecto positivo sobre la comprensión, por parte del personal, de algunos aspectos de la clarificación de roles y la coordinación de acciones como: la importancia del detalle de la información, la importancia de la forma de pedir y generar procesos más impecables.

Adicionalmente se puede concluir que la FADP es una fundación que por su poco tiempo de operación y su personal relativamente joven está descubriendo sus procesos y la mejora de los mismos.

Reforzar los espacios de generación de confianza entre los miembros para solidificar la coordinación de acciones entre áreas.

Desarrollar la impecabilidad como cultura de interacción entre proveedores internos y externos para obtener más patrocinio de parte de los benefactores.

Recomendamos realizar formatos de requerimiento de procesos internos para estandarizar y optimizar las peticiones de productos y servicios.

Se recomendó a futuro realizar una propuesta para aumentar las estrategias de captación de patrocinantes.

Generar todos los manuales de procedimiento en las áreas para el mejor funcionamiento

Referencias Bibliográficas.

Andrews, D., Goodson., L. (1991) *A Comparative Analysis of Models of Instructional Design. En G. J. Anglin, Instructional Technology. Past, Present, and Future*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 133-155.

Araque, Y., (2012). *Programa de desarrollo de fondos y recurso para la Asociación civil Innovación.* Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Arias, F., (2009) El proyecto de Investigación. Recuperado el 05 de febrero de 2013, de http://es.slideshare.net/asdrubal1990/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias

Cummings, T., Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio.* (8°ed.) México: Cengage Learning, S.A.

Cuevas, A., Méndez, S., Hernández, R., (s.f). *Introducción al estilo APA para citas y referencias.* Recuperado el 25 de marzo de 2013, de http://www.ean.ucr.ac.cr/Estilo%20APA%20bibliografia.pdf

Fernández, E., (2009) *Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional.* Recuperado el 19 de marzo del 2013, de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1254008828.pdf

French W., Bell C. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* México: Prentice Hall

Grajales, T., (2000). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de http://tgrajales.net/investipos.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta.ed*).* México*, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.*

Humphrey, A., (s.f) Modelo TAM, equipo de gestión-acción. Recuperado el 19 de Marzo 2013, de http://www.businessballs.com/alberthumphreytam.htm

Kerlinger, P., (1982). *Introducción a la metodología de la Investigación. Recuperado el 25 de marzo de 2013, de* http://books.google.co.ve/books?id=r93TK4EykfUC&pg=PA98&lpg=PA98&dq=(kerlinger+1982+p.+96)&source=bl&ots=iwleZX

Lerma, H., (2004) *Metodología de Investigación. El anteproyecto.* Recuperado el 13 de febrero de 2013, de http://books.google.co.ve/books?id=XL7ecoiY4qwC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=lerma+2004&source=bl&ots=ZtQScsk8FZ&sig=

Maglieri, G. (1996). *Como recaudar fondos para instituciones sin fines de lucro*, Mar de Plata, Argentina: Martin

Masaaki Imai (1986) *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua* (1986 y 1997 p. 28).

Medina, W. (2008). *Procesos de consultoría.* (pp.28-35). Material didáctico impartido en la materia de procesos de consultoría. UCAB. Caracas, Venezuela.

Pagano, R., (2008). *Estadística para las ciencias del comportamiento.* México: Cengage Learning, S.A

Rigoberto, J. (2001) Aspectos económicos de empresas sin fines de lucro, caridad y donación. *Revista Universidad Eafit*, (124), 55-65. Recuperado el día 11 de febrero de 2012, de http://www2.udec.cl/~rparada/Publicacionesrevistas/EmpresasSinFinDeLucroEAFIT.pdf

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas, Venezuela: Panapo.

Stufflebeam A., Schiklield .1987*. Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica.* Madrid: Paidós/MEC.

Taylor, S., Bogdan, R., (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado el día 24 de marzo de 2013, de http://es.scribd.com/doc/7129311/Taylor-SJ-y-Bogdan-R-Introduccion-a-Los-metodos-Cualitativos-de-Investigacion

Zorrilla, (sn), (1993) *Principales Tipos de Investigación.* Recuperado 05 de abril del 2013, de http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml

Dick, W y L. Carey (1976) Diseño sistemático de la instrucción. Bogotá: Ediciones Voluntad.

Figura 8 Sistema Abierto FADP

DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL TALLER Tabla 1

NOMBRE DEL TALLER:	**ALINEANDO NUESTROS PROCESOS**	
DIRIGIDO A:	Personal de La FADP	Duración: 8 horas
INSTRUCTOR:	**Carlos Gaviria**	
OBJETIVO GENERAL:	Diseñar un programa que le permita a los miembros entender su rol y los procesos que llevan a cabo dentro de fundación con el fin de generar una imagen corporativa más solida y obtener de las empresas el patrocinio que requieren para llevar a cabo su acción social-deportiva y garantizar su sustentabilidad en el tiempo	

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE CONTENIDO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RECURSOS DIDÁCTICOS	DURACIÓN
Generar estructura inicial en el taller e introducir sus características generales para crear un contexto favorable al proceso de aprendizaje	Propósito, temario y agenda Principios, estrategias y claves de aprendizaje	Presentación del Consultores Presentación de los participantes Acuerdo y normas de trabajo	Exposición didáctica del Facilitador	Proyector de Video Beam Laptop o computador Rotafolio con papel y marcadores gruesos	30 minutos
Aumentar el grado de conocimiento personal entre los participantes	Sistema humano aplicado a la productividad y la relación con sus procesos.	Dinámica del Ciclo de Coordinación de acciones de Fernandez	Dinámica grupal reflexiva: Presentación de los participantes con 3 preguntas	Un rollo de cuerda de 40 metros	1 hora
Refrigerio					20’
Sensibilizar al participante acerca de los procesos internos a través	Interacción Humana	Evaluación 360 grados de los roles método pecera	Exposición didáctica y construcción de los procesos en	Pizarras, rotafolios, marcadores	2 horas

de la conversación como herramienta gerencial			**equipo**	**y post it**	
Optimizar los procesos descritos en taller experiencial mejoramiento continuo	**La Mejora Continua** **Planteamiento de soluciones de mejora**	**Construcción de conceptos abstractos a través de pensamiento divergente y convergente**	**Exposición didáctica y construcción de los procesos en equipo**	**Sillas, mesas, Pizarras, rotafolio, marcadores y post it y vendas para los ojos**	**4 horas**
Cierre del Día	**Compromisos de acción para la propuesta de recaudación** **Evaluación del aprendizaje y su agregación de valor**	**Establecer compromisos públicamente y generar persuasión en otros**	**Construcción de la propuesta de recaudación de fondos**	**Pizarras, rotafolio, marcadores ,Post It**	**30’**