

**CENTRO DE ACOMPAÑAMIENTO Y FORTALECIMIENTO
DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Gómez Palacio - Durango



**MODELO DE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**



Gómez Palacio - Durango

2012



CAF

CENTRO DE ACOMPAÑAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE OSC

Nuestros principales objetivos:

- Diseñar y promover un modelo de desarrollo organizacional y realizar un plan de trabajo con diagnósticos y estrategias de acompañamiento para el fortalecimiento de las OSC.
- Ofrecer un proceso de acompañamiento y fortalecimiento institucional contribuyendo al desarrollo de mayores capacidades y competencias de los dirigentes y líderes de las OSC, fomentando su articulación en la Red conformada por el Consejo Durango Lagunero de ONGS A.C.
- Realizar un plan de servicios para la difusión de las actividades, el posicionamiento social y la mejora de la imagen institucional de las OSCs de la Red.
- Crear espacios para ayudar a generar capital social mediante el establecimiento de alianzas estratégicas y consolidar nuestra articulación como Red de OSC.

Nuestras principales acciones:

- a) Diseñar y proponer un modelo de acompañamiento para el desarrollo organizacional y el fortalecimiento institucional de las OSC.
- b) Diseñar y aplicar un instrumento para diagnosticar las áreas básicas en que una OSC se debe consolidar.
- c) Elaborar plan de trabajo definiendo las estrategias y prioridades de acompañamiento que las OSC necesitan para su fortalecimiento.
 - d) Impartir talleres de capacitación a líderes y dirigentes sobre el modelo de desarrollo y fortalecimiento institucional de OSC.
 - e) Realizar asesorías, tutorías y consultas para fortalecer a las Organizaciones de la Sociedad Civil en sus áreas básicas.
- f) Elaborar y aplicar un sistema de indicadores para dar seguimiento y evaluar los logros del desarrollo institucional y del impacto social de las OSC.
- g) Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil en su imagen institucional para un mayor posicionamiento y visibilización social.
- h) Realización de talleres de capacitación en articulación en redes de OSC.



CAF
Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento
Gómez Palacio, Durango

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de que las organizaciones ciudadanas puedan alcanzar altos niveles de desarrollo organizacional se han conformado los CAF - Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento-, para integrar recursos profesionales, institucionales y metodológicos, y ponerlos al servicio de la creación, crecimiento y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El Centro de Acompañamiento realiza un proceso de asesorías, capacitaciones y consultorías especializadas (sociabilizando conocimientos, información, herramientas metodológicas), encaminado a impulsar el fortalecimiento institucional en las organizaciones.

El objetivo es desarrollar las competencias de los líderes y dirigentes de las OSC en asuntos administrativos, operativos y estratégicos para lograr una mayor sustentabilidad e impacto social de las organizaciones que presiden.

El presente documento presenta los lineamientos básicos sobre los cuales se fundamenta el proceso de acompañamiento que realiza el CAF para el fortalecimiento institucional de las OSC beneficiarias.

CONSIDERACIONES GENERALES

El fortalecimiento institucional es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera indefinida; en él se trata de lograr que la OSC haga la transición de donde se encuentra actualmente, y si se requiere diagnóstico, donde debería estar, y que tipo de intervenciones (acompañamientos) serán necesarias para buscar los cambios tendientes a suscitar la acción. De esta manera continúa el proceso, evaluando los resultados para no perder la fuerza; y aunque el Desarrollo Organizacional admite muchos métodos y enfoques no debemos de claudicar en el proceso. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar a las OSCs beneficiarias a determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

Durante el proceso de fortalecimiento institucional se ofrece el uso de la capacitación y diferentes estrategias para asegurarse que el aprendizaje sea aplicable a la organización y facilitar su aplicación a la acción social.

La cultura organizacional también incide en la mayoría de las organizaciones en el abordaje del proceso de acompañamiento ya que tienden a obstaculizar y a suprimir los sentimientos de las personas para generar el verdadero cambio. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

Por ejemplo, involucrando a todos los diferentes niveles de la organización, podemos "romper el mito" de esperar que los "otros cambien", o como también se ha manifestado lo que otros esperan "es que primero los de arriba cambien". Identificando las acciones nos permitirá transformar a los integrantes de la organización, por medio de análisis de las causas y de los efectos, interviniendo y trabajando muy de cerca con los niveles directivos. Será muy importante abordarlos en este nivel, debido a la gran responsabilidad de implementar los planes de acción estratégicos que conllevan a lograr la total transformación. La función principal será señalar aquellas causas para priorizar aquellos problemas que deben enfocarse a los esfuerzos que permitan soluciones.

Esto quiere decir que se puede tener claridad sobre lo que se pretende modificar en los modelos intervencionistas del fortalecimiento y desarrollo organizacional, pero no sabemos cuáles van a ser sus efectos.

Podemos buscar controlar los procesos intervencionistas del desarrollo organizacional pero no sus consecuencias; insistiendo en una participación activa de todos los miembros y conocimiento de las acciones a emprender por parte de todos los niveles de la organización.

Por ejemplo, cuando se promueve el cambio en una organización se debe hacerlo de manera escalonada, ir combinando los cambios con la estructura actual, se debe vencer la inercia, generando la participación de los diferentes miembros de la organización e ir identificando cuales son las fortalezas de la cultura organizacional y cual son las debilidades que deben enfrentar. Serán ellos los que deberán responsabilizarse de las acciones de intervención, los cambios y los compromisos pactados.

La transformación organizacional a través de la intervención deberá implicar una ruptura de comportamientos y actitudes existentes, siendo gradual, y viéndose como un proceso acumulativo y permanente que progresa en medio de conflictos y tensiones que no se resuelven en el corto plazo, ni en momentos predefinidos.

La transición de lo antiguo a lo nuevo, no se puede ver como una lógica lineal ni secuencial, se trata de una ruptura y como tal, es decir, es conflictiva, agudiza las contradicciones entre las fuerzas que buscan la estabilidad, el statu quo organizacional, y las que promueven el cambio.



DOS CONCEPCIONES DEL ACOMPAÑAMIENTO



Una, supone la existencia de un saber-hacer externo a la vida cotidiana institucional, portador de un modelo legitimado e incuestionable. Generalmente utilizado desde la burocracia, ya que entre los funcionarios públicos en relación con las OSC impera un estilo vertical, de control que desea imponer modelos, despreciando la rica experiencia acumulada por las propias organizaciones.

Otra, concibe que el saber existe en las propias Organizaciones de la Sociedad Civil y en sus líderes y en el vínculo entre ellos, pero por algún motivo no puede reflexionar ni accionar en el sentido del cambio. La operación de intervención (Acompañamiento) sobre la OSC es la de orientarla en el descubrimiento de su propio saber. Saber que es una estructura compleja, definible como diagnóstico.

La intervención institucional ayuda a "ver", acompaña a "decir", coordina el "hacer", y devuelve a los actores institucionales la capacidad de transformación.

El ACOMPAÑAMIENTO es una práctica de intervención destinada a acompañar a los miembros de una organización a descubrir los mecanismos de funcionamiento, diagnosticar las características de su vincularidad y las formas de su fortalecimiento institucional para una mejor administración y operación.

Abordar las dificultades organizacionales traducidas en conflictos, que hacen obstáculo en los procesos de administración y operación institucional e imposibilitan a los sujetos a hacerse cargo de la vida institucional.

Las condiciones de producción de la intervención de acompañamiento parten del supuesto de una capacidad existente en la institución para recuperar la posibilidad de hacerse cargo de la planificación, gestión y evaluación del proceso organizacional.

Cuenta con el intenso compromiso de todos los integrantes de la institución.

Ayuda a encontrar significados a la cultura institucional con el fin de desobturar la capacidad de gestionar cambios.

Opera sin modelos previos, construyendo junto con los actores institucionales un diagnóstico de situación descubriendo con ellos los puntos críticos y las líneas de desarrollo. Aunque puede presentarse una propuesta de la cual partir.

CONCEPCION DEL CAMBIO

Una concepción basa la intervención en un modelo médico: la organización es un paciente enfermo y hay que restituir el estado previo de salud mediante el proceso de intervención.

Otro modelo se apoya en las prácticas de inspiración auto gestiva. Recupera la concepción de la capacidad hacia el cambio, la potencia del propio proyecto y el peso de su valor utópico.



EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ¿QUE ES? ¿A QUIEN SIRVE Y PARA QUE?

El concepto de "institución", lejos de definirse como algo estático, preestablecido e inamovible, comprende tres planos o momentos dinámicos:

* Un **Proyecto**, es decir, una misión, una apuesta política; finalmente, una utopía capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos con los que se identifican. Este plano de la institución constituye su base ideológica y conceptual.

* Una **Organización**, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan (o no) avanzar en la realización del proyecto. Se trata aquí de las relaciones internas del grupo, su estructura organizativa, las jerarquías, los procedimientos e instancias de toma de decisión, la división del trabajo, etc.

También comprende las relaciones que el grupo establece con su entorno, con otras asociaciones, con los sujetos sociales con quienes colabora, etc. Este plano de la institución constituye su base social.

* Un conjunto de **Recursos**, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan (o no) la realización del proyecto. Este plano de la institución constituye su base material.

Los tres planos están en constante cambio y movimiento. Nuevas ideas y propuestas, cambios en las fuerzas sociales, internas y externas y, desde luego, modificaciones en cuanto a los recursos disponibles, hacen que los tres planos de la institución estén frecuentemente en tensión y contradicción, dando lugar a nuevas formas y contenidos. Partir de este concepto dinámico de institución nos permite intervenir en ella, abrir espacios de reflexión y generación de saber colectivo sobre sí misma, su funcionamiento y sobre el lugar que ocupa en la sociedad.

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que arriba señalamos, y sobre todo, generar un saber colectivo (apropiación) al respecto. Por ello no existen "recetas de fortalecimiento institucional".

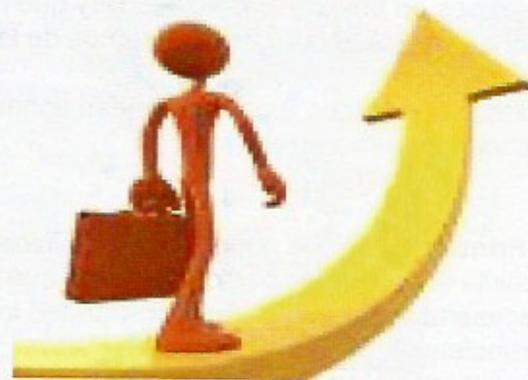
Por otra parte, el fortalecimiento institucional en el mundo de las OSCs no puede restringirse sólo a alguno de los planos que constituyen la institución (lo ideológico, lo organizativo o el manejo de recursos), ya que no se encontraría la coherencia del conjunto. Se trata de un abordaje integral, considerando tanto los aspectos ideológicos, políticos, organizativos y relacionales, así como la revisión de los recursos de la institución.

El fortalecimiento institucional tampoco debe entenderse como un proceso que sólo favorezca el "crecimiento para adentro" o para la institución en sí misma, ya que el análisis de su articulación con su entorno es una condición necesaria para el fortalecimiento.



Hay una demanda de fortalecimiento institucional proveniente de las OSCs y organizaciones sociales. Esta se fundamenta sobre todo en la conciencia de que en la actualidad necesitan un cambio sustancial en la forma de entender su función social, su manera de operar y organizarse. Entre los problemas que enfrentan están los siguientes:

- * Aumento, diversificación y especialización de la demanda social a la que pretenden responder las organizaciones (nuevas necesidades técnicas, políticas, financieras, etc.) que requieren el replanteamiento del proyecto global de la institución.
- * Necesidad de definir mejor el papel, función social e identidad de las organizaciones.
- * Modelos de organización interna que ya resultan obsoletos
- * Falta de instrumentos y herramientas concretas para organizar, sistematizar y planificar mejor el trabajo.
- * Nuevas interlocuciones con otros actores de la cooperación que plantean otras exigencias (organismos multilaterales)
- * Crisis financieras
- * Problemas de liderazgos, que a veces se traducen en crisis generacionales entre las o los fundadores de la institución (la mística) y las nuevas generaciones, en general más pragmáticas.
- * Crisis en las relaciones internas, conflictos personales, quiebres, deserciones, etc.



Hay que señalar que las nuevas exigencias de profesionalización, de institucionalización y de mayor control en el uso de los recursos contrastan mucho con la práctica común de las OSCs, más regida por la informalidad, el activismo, las relaciones personales, el voluntarismo, etc.

La demanda de fortalecimiento institucional que expresan algunas Agencias de Cooperación (y que a veces manifiesta su propia necesidad de fortalecerse) frecuentemente recae sobre sus contrapartes: "necesitamos que se fortalezcan". En el origen de esta demanda se encuentran otro tipo de exigencias planteadas por cambios en las políticas de la cooperación, tales como: la reducción de recursos para proyectos, cambios en las prioridades, y más recientemente la necesidad de mostrar con mayor consistencia el impacto de las acciones emprendidas en el marco de la cooperación internacional, enfatizando la lógica de costo/beneficio.

Hasta hace relativamente poco tiempo, las OSCs y organizaciones sociales, difícilmente expresaban sus necesidades y problemáticas a personas ajenas a su institución y pretendían, por lo general, resolver sus problemas a nivel interno. Lo cierto es que en la actualidad encontramos una mayor apertura y disponibilidad de entrar en procesos de análisis institucional. Esto se debe, entre otras cosas, a que existe la conciencia de que este tipo de problemáticas no son exclusivas de su grupo, sino que expresan un fenómeno más amplio.

Además, en la actualidad, el contexto en el que se desenvuelven plantea la necesidad de espacios de mayor pluralidad, suma de esfuerzos, transparencia, tolerancia, democratización que necesariamente favorecen la apertura. Hoy se abren espacios para la autocrítica y encontramos que hay una gran voluntad e interés por fortalecerse, pero a veces no se sabe cómo

¿COMO SE REALIZA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que tiene toda institución: el Proyecto (la apuesta política, la misión), la Organización (relaciones, jerarquías, toma de decisiones) y los Recursos (humanos, materiales y financieros).

En el marco de las OSCs y organizaciones sociales, el fortalecimiento institucional puede lograrse por varios caminos. Uno de ellos es cuando una organización solicita la intervención de un grupo externo para favorecer espacios de análisis y reflexión. Hay que reiterar que en estos casos, nuestra aproximación es necesariamente global, ya que aborda los tres planos de la institución.

Una intervención externa, llámese acompañamiento, seguimiento, asesoría o evaluación institucional, pasa, en general, por tres fases:

Primera Fase: De negociación. Se inicia desde el primer contacto entre los portavoces de la organización que solicita el apoyo y la persona externa que realizará la intervención. En esta fase se realizan todas las entrevistas necesarias para establecer con claridad los Términos de Referencia de la intervención, es decir, las expectativas, la delimitación de objetivos, metodología, programa de trabajo, calendario, pago, productos esperados (informes, documentos), responsabilidades, etc. Esta fase concluye cuando todos los elementos arriba mencionados están claros y explícitos para todos. En ocasiones es necesario hacer un análisis de algunos documentos sobre la organización durante esta fase.

Segunda Fase: Implementación: realización de entrevistas en asamblea general, grupales, por área, individuales.

En ocasiones es recomendable realizar entrevistas con otros actores que inciden directa o indirectamente en la organización.

Tercera Fase: Síntesis y Seguimiento. Se trata aquí de sintetizar y devolver al grupo los contenidos más relevantes surgidos durante la intervención (documentos, etc.).

Se identifican también otro tipo de necesidades de capacitación, asesoría y apoyo y se hacen las recomendaciones pertinentes.

Desde luego, cada caso es particular, y frecuentemente van surgiendo modificaciones en el camino. Estos cambios pueden tener que ver con el programa, pero también con los contenidos y los tiempos asignados.

Es muy importante la flexibilidad en todo momento a fin de no perder la escucha del proceso por tratar de dar cumplimiento al programa predefinido



LA METODOLOGIA

La metodología de trabajo se construye con el propio grupo. Generalmente consiste en entrevistas y en trabajo grupal sobre los principales temas de preocupación de la institución. El equipo externo juega aquí un papel importante; uno de sus aportes metodológicos es organizar los contenidos en relación a los tres planos de la institución, a fin de hacer una lectura global de los procesos. La habilidad está en contrastar sistemáticamente los tres planos de la institución, a fin de ubicar las tensiones e incongruencias, así como las correspondencias entre ellos. Al analizar estos contrastes se hacen evidentes las necesidades de cambio en la institución.

Otro aspecto de la metodología es intentar impedir que el grupo se vea como un fin en sí mismo, y ayudar a identificar su lugar en la sociedad y contexto en que trabaja.

Para ello es útil que construya su "mapa de relaciones", es decir, que identifique a otros grupos similares, que priorice interlocutores y que encuentre posibilidades de alianza a fin de orientar mejor su política de relaciones (participación en instancias de coordinación).

Por otra parte, la constante referencia a los objetivos a alcanzar, los tiempos asignados, el lugar de trabajo, etc., es parte de la metodología de trabajo, ya que ayuda permanentemente a delimitar alcances y limitaciones reales del trabajo en la intervención.

De igual manera es útil el registro permanente de los contenidos tanto por parte del equipo externo como de alguien del grupo.

Otra tarea es sintetizar el conjunto de "acuerdos" que se toman sobre la marcha, así como las problemáticas o temáticas que van dejándose pendientes. La idea es traducir en acciones concretas, susceptibles de seguimiento, la serie de reflexiones que surgen durante la experiencia.



ENCUADRE DE TRABAJO

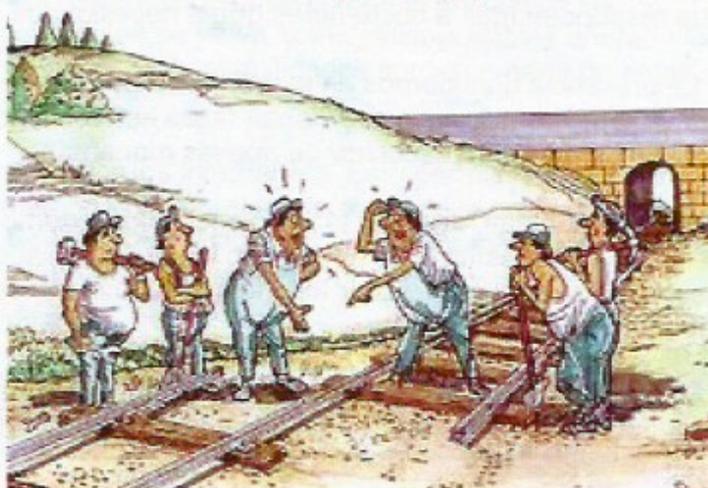
¿De quién surge la iniciativa para emprender este proceso?

¿Qué relación se establece con el equipo externo encargado de facilitar la reflexión?

Hemos identificado un conjunto de condiciones que son fundamentales para posibilitar la intervención externa en aras del fortalecimiento institucional.

En la medida en que este encuadre de trabajo es claro y explícito para todos los participantes en el proceso, es posible avanzar; de lo contrario, es fácil caer en malentendidos.

Trabajo de Equipo



EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En el mundo de las ONGs, el fortalecimiento institucional se da como resultado de una demanda que puede provenir de la propia organización o bien de la Agencia que coopera con ella. Hemos constatado la importancia de no dar por hecho que se trata de la misma cosa, y por ello vemos necesario analizar a fondo cuál es la o las demandas que están en juego durante la intervención.

Mientras más claridad exista en este sentido más probabilidades de éxito habrá. Si la intervención es vivida únicamente como un trámite o requisito para atender una necesidad de la agencia, menos disponibilidad habrá por parte del grupo.

A su vez, la demanda puede provenir únicamente de la dirección o de alguna de las áreas de la institución, y no estar apropiada por el conjunto de personas involucradas en el proceso. Es también importante analizar esta situación y facilitar el surgimiento de otras demandas del grupo en torno al fortalecimiento institucional. Mientras más claras y explícitas estén todas las expectativas, más posibilidades hay de distinguir cuál será el alcance y límites de la intervención. Es frecuente que el grupo espere de la intervención o de la persona externa muchas más cosas de las que ésta podrá asumir. Hablar de las limitaciones reales de la intervención es por ello muy importante.

El análisis de la demanda no sólo incluye el lugar en el que ésta se origina, sino también el contenido de la misma, "el para qué" de la intervención. En este campo hay muchas variaciones que también es importante esclarecer para delimitar la posibilidad real de trabajar sobre ellas durante la intervención.

EL EQUIPO EXTERNO

En general lo ideal es trabajar en pareja. La composición del equipo es muy importante (mujeres, hombres, mixto), así como la manera en que se dividan el trabajo.

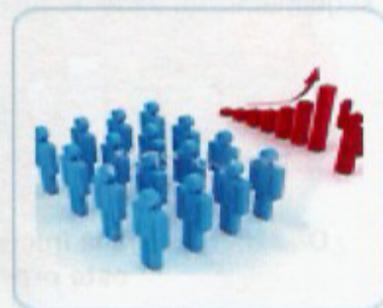
La función del equipo externo es servir de escucha del grupo y ser un constante interrogador sobre aspectos que probablemente para el grupo son normales pero que llaman la atención de alguien externo.

El análisis de todo aquello que el grupo considera "normal" y rutinario en su funcionamiento es lo que abre posibilidades de romper con rutinas que responden más a costumbres que a necesidades.

La presencia de externos en el grupo fuerza a las personas a hablarse de manera distinta ante una situación nueva. Esto contribuye a desmontar flujos estereotipados de comunicación y por tanto a constatar que es posible comunicar y escuchar de nuevas maneras.

A fin de cuentas, al iniciar la intervención los externos saben muy poco sobre la organización que solicita sus servicios, y por esta razón ocupan un lugar privilegiado para preguntar cualquier cosa. Para el grupo el solo hecho de tener que explicitar todo lo que en general se da por hecho, constituye en sí un ejercicio de reflexión y replanteamiento importante.

El externo debe tener la habilidad de contener al grupo, de devolver en orden los contenidos más importantes y de traducir el análisis y la reflexión en acciones concretas para la instituciónellas durante la intervención.



LOS RESULTADOS



El proceso de fortalecimiento institucional puede tener en cada caso resultados distintos:

RESULTADOS EN EL PROYECTO GLOBAL

La intervención externa favorece la generación de un conocimiento más preciso sobre la misión de la institución, sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. Todos estos elementos tienen que ver con la manera como el grupo conceptualiza su Proyecto, su razón de ser. Una institución es más fuerte en la medida en que tiene más claridad sobre su lugar social, su misión y la viabilidad de su propuesta.

Por otra parte, la experiencia permite la socialización de información y una apropiación más colectiva del Proyecto. Se fortalece el sentido de pertenencia y se comprende con más claridad el lugar de los proyectos (de financiamiento) como medios y no como fines en sí mismos.

Otro resultado que hemos observado es la posibilidad de distinguir lo prioritario. En muchas ocasiones vemos que los objetivos trazados en la institución son tan amplios, ambiciosos e indiferenciados, que simplemente no es posible cumplirlos, ni con todos los recursos, ni con todo el personal. Diferenciar lo posible y realista es un resultado deseable del fortalecimiento institucional (de la totalidad a la especialización).

Muchas veces, y a raíz de lo anterior, los grupos constatan la necesidad de planificar su trabajo a largo plazo, tratando de dejar a un lado las prácticas activistas.

RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN

El proceso ayuda a fortalecer el trabajo en equipo. Cuando cada quien tiene claro su lugar y sus expectativas con respecto a la institución es más fácil sumar fuerzas que competir por espacios. Los grupos, aún si están muy unidos, no siempre tienen capacidad de trabajar en equipo. El fortalecimiento institucional supone la consistencia de equipos de trabajo.

Durante el proceso, por lo excepcional de la situación, el grupo experimenta otras formas de comunicación interna que contribuyen a crear nuevos mecanismos de intercambio y relacionamiento. Mucha información que no era conocida por el conjunto de los integrantes es vertida durante el proceso de fortalecimiento institucional y esto contribuye a fortalecer relaciones.

A partir del contraste entre el Proyecto, la Organicidad y los Recursos con que cuenta la institución se proponen cambios a nivel de las formas de operar. Tareas que antes se veían como indispensables ahora resultan obsoletas y desgastantes. Nuevas formas de enfrentar las responsabilidades surgen a partir de estos contrastes.

Las funciones y responsabilidades quedan más claras para todos los integrantes. Esto permite romper con falsas expectativas y contribuir a la concentración de energías en lo que realmente requiere la organización. Asimismo, contribuye a una mayor valoración del trabajo que cada uno realiza. La estructura interna se adecúa a las nuevas necesidades. Se crean instancias y desaparecen otras. Se esclarecen los espacios de toma de decisión. Cambios en la normatividad interna se hacen necesarios.

En muchas ocasiones el proceso ayuda a formalizar situaciones que se daban de hecho y que generaban confusión. La formalización de ciertas responsabilidades, prestaciones, horarios, relaciones laborales, etc., ayudan a que sean entendidas como parte de una lógica institucional, superando lógicas personalizadas.

RESULTADOS EN EL PLANO DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

Los grupos muchas veces identifican nuevas necesidades en cuanto a recursos humanos, (sea para ampliar el personal o para disminuirlo). Se descubren duplicidades de funciones, y en muchas ocasiones mal aprovechamiento de los recursos materiales y financieros con que cuenta la institución. En general surgen propuestas y mecanismos para una mayor racionalidad y control de recursos.

Suele ocurrir que los grupos pretendan ampliar y diversificar su financiamiento. Es importante insistir aquí en la búsqueda de nuevas formas de gestión de recursos a nivel nacional, vía campañas, o instrumentos financieros novedosos.

OTROS RESULTADOS POSIBLES...

Al lado de estos resultados que pueden considerarse como positivos, hay que señalar también ciertos obstáculos y resistencias al fortalecimiento institucional.

De hecho la intervención de alguien externo a la institución también puede ser vivida como una amenaza, y generar angustia o frustración. Angustia ante el cambio y el descubrimiento de errores y debilidades; frustración ante la dimensión de los desafíos que se presentan y la constatación de que "no hay recetas para el éxito". No resulta fácil asumir que la institución es un proceso dinámico, que se construye y desarticula permanentemente en búsqueda de nuevas formas de organizarse.

En ocasiones un proceso enfocado hacia el fortalecimiento institucional contribuye a identificar y explicitar contradicciones internas o posiciones que son irreconciliables y que venían desgastando mucho al grupo. La posibilidad de analizar estas situaciones ayuda a encontrar vías de solución que no siempre son las más felices. Rupturas y escisiones son también resultado frecuente de estas intervenciones.



BREVE HISTORIA

La historia del desarrollo organizacional es importante abordarla para tratar, conservar y mejorar las técnicas de intervención y de acompañamiento encaminadas al fortalecimiento institucional.

Según Strauss (1999), nos dice: "Que durante los años 50 y 60 nació un nuevo integrador tipo de capacitación, conocido como desarrollo organizacional (DO). El cual consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Por lo cual se propuso cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio".

Para los años 70 y 80 Swieringa y Wierdsma, (1995) comentan en su libro "La organización que aprende", que el desarrollo organizacional crecía a pasos agigantados, y se extendía hasta alcanzar toda clase de técnicas, áreas organizacionales y tecnologías de la organización; las cuales principalmente trataban con conceptos centrales en el campo.



Según Wendell, F. y Bell, C. (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

Asimismo, Rafael Guízar (2008), aborda el tema desde la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes dice que fueron los primeros abogados de la contingencia, haciendo énfasis principalmente en determinadas dimensiones de la organización, en particular hablando de la estructura y en las relaciones entre los grupos.



Lawrence afirma que las organizaciones operan en distintos ambientes en las cuales se ha comprobado que a través de las tecnologías de intervención se puede lograr el manejo eficaz de los conflictos cuando los individuos se enfrentan de manera abierta el problema hasta encontrar una respuesta óptima en términos de las metas de la organización.

Por ejemplo: "el conflicto proactivo puede generar resultados o consecuencias positivas para la organización", es decir, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir a través de un proceso de focus group, medidas o mejoras la solución del problema.

Por lo cual, se puede decir que las intervenciones han tenido su origen aplicativo en diversos procesos orientados a la solución de problemas, en los cuales principalmente se han utilizado diversas técnicas para analizar situaciones complejas y en donde éstas pueden posibilitar una resolución y un resultado acorde a las necesidades de la organización.

DEFINICIÓN

Dentro de nuestro campo profesional hablaremos de la intervención cuando se trate de un acto intencional, cuando pretendemos lograr algo y/o proponemos un objetivo y/o un propósito.

Es deliberadamente planificado y es el conjunto que se trabaja con dos partes involucradas, una es el cliente (OSC Beneficiaria) y el otro el proveedor (Consultor, Asesor). "Nada es parte de un plan hasta que no se ayude a construirlo".

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto, por ejemplo: en la cultura organizacional.

Será necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo, la intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo, medible y cuantificable.

Por tanto se puede definir la intervención como una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser utilizada como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El impacto de una intervención no depende de las intenciones subyacentes de la persona que interviene, sino de las reglas de auto-dirección del sistema al cual está dirigido y condicionado mucho veces al resultado y a la libertad de acción en donde se trabaje.

Las intervenciones, ya sean internas o externas, directas o indirectas, describen lo que se hace, más no lo que se obtiene como resultado.



CARACTERÍSTICAS

Hay cientos de intervenciones diseñadas por consultores del desarrollo organizacional que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares.

Las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales influimos u orientamos el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización. Por lo tanto, se puede decir que las intervenciones pueden surgir de dentro o de fuera de la organización.

Una intervención directa basada en una decisión de la Dirección, por ejemplo puede ser el cambio de una estructura organizacional, el desarrollo de un nuevo producto o servicio, la implementación de un instrumento de evaluación de personal o la construcción de una nueva sede. Pero también una reunión de trabajo de un jefe con sus colaboradores es una intervención porque cambia el sistema social.

Siguiendo este planteamiento podemos constatar, que en nuestro rol de facilitador(a), asesor(a), consultor(a) intervenimos con el simple hecho de estar presentes, puesto que esto cambia la "teoría subjetiva" de los integrantes de una organización (¿cuál será su misión?).

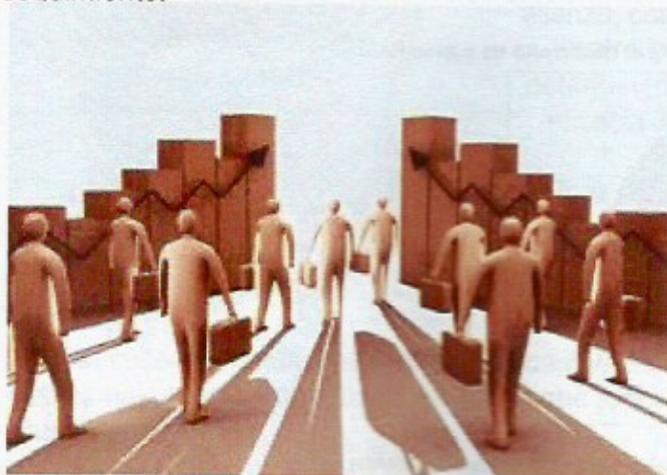
En igual forma, cuando se facilita la instrumentación de la intervención de técnicas de creatividad, por ejemplo, se utilizan desde un inicio diseños de productos y ejecución de procesos de trabajo los cuales están orientados a la generación de un producto y un servicio nuevo para la organización.

En términos generales, los criterios de intervención pueden dividirse en las siguientes opciones:

- a) Empezar en la Dirección Ejecutiva (en el nivel organizacional más alto)
- b) Empezar con las personas.
- c) Empezar donde haya problemas.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento.



Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

LAS INTERVENCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA PRÁCTICA

La comprensión del funcionamiento de una determinada organización, sector o sistema institucional, del papel que en el mismo desempeñan los individuos y organizaciones que lo integran y de los mecanismos que permitirían su transformación y desarrollo, exige siempre disponer de un modelo.

Los modelos constituyen marcos de referencia que nos facilitan el análisis, la representación simplificada y la intervención sobre fenómenos complejos, a partir de su descomposición en variables más sencillas. Necesitamos, pues, disponer de modelos para poder comprender y transformar la realidad.

La modelización de una determinada realidad o fenómeno supone:

- Descomponer la realidad que queremos estudiar y transformar en un conjunto de dimensiones básicas explicativas de su naturaleza y funcionamiento.
- Seleccionar un conjunto de variables clave para incidir en cada una de las dimensiones explicativas y determinar las relaciones de causa y efecto entre ellas.
- Identificar, a partir del análisis anterior, vías de transformación de esa realidad que permitan actuar sobre las algunas de esas variables (variables independientes) para lograr efectos en otras (variables dependientes).

La cooperación internacional para el desarrollo ha contado a lo largo de sus décadas de existencia con distintos paradigmas y modelos que han dado lugar a distintas interpretaciones, enfoques e instrumentos.

Para trabajar en cooperación técnica para el fortalecimiento institucional necesitamos también recurrir a modelos que nos ayuden a entender cómo se produce la creación de capacidades y cuáles son las estrategias más idóneas para lograrla. A continuación nos serviremos de un primer modelo de partida para analizar los planos en los que las estrategias de fortalecimiento institucional pueden desplegarse

NIVELES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El alcance de las actuaciones de cooperación técnica para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades será diferente en función del nivel en el que éstas se despliegan.

Tradicionalmente se distinguen los siguientes planos o niveles posibles de intervención:

Figura 1: Planos de fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades.



Fuente: Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD), 2000.

NIVELES

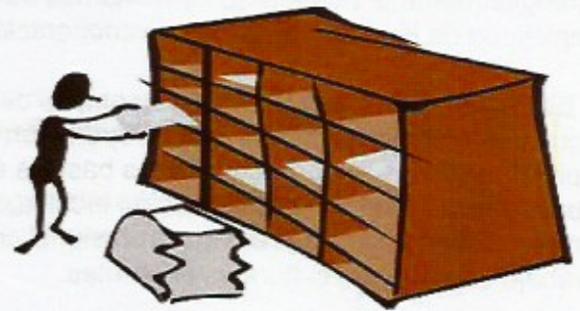
• **Nivel de los individuos**, en el que las actuaciones de cooperación técnica pretenden crear capacidades específicas en personas individuales, ya se trate de funcionarios de nivel directivo o técnico, de productores privados, de líderes políticos o sociales, u otros. Muchas de las actividades de cooperación técnica que habitualmente se llevan a cabo (principalmente los programas de becas y las actividades de capacitación de funcionarios) se han venido concentrando (y continúan haciéndolo) en este nivel.



• **Nivel de las organizaciones**, donde el objeto de creación y fortalecimiento de capacidades es una determinada entidad u organización (por ejemplo un Ministerio, una empresa, una cooperativa, o una organización de la sociedad civil).

• **Nivel del sector**, en el cual se pone el énfasis en el funcionamiento de un sector específico (educación, medio ambiente, salud o desarrollo agrario) y, en consecuencia, en las regulaciones y políticas sectoriales y en las relaciones que se establecen entre los actores y entidades más relevantes implicados en el mismo.

• **Nivel institucional o del sistema**, que comprende las normas y reglas básicas de juego –tanto formales como informales- que pueden facilitar u obstaculizar el proceso general de desarrollo (el marco jurídico, el ejercicio de poder y los estilos de gobierno, la participación social, la tradición, las expectativas o los valores sociales predominantes, entre otras).



Así, las organizaciones están integradas por personas cuyas capacidades influyen en el funcionamiento organizacional, aunque a su vez, el marco que propician las organizaciones (las normas, los incentivos o el clima laboral) influye y condiciona decisivamente el comportamiento y el desempeño individual.



Ascendiendo de nivel, resulta obvio que el comportamiento particular de cada organización y las relaciones formales e informales (de alianza, colaboración, competencia o conflicto) que se establezcan entre los actores individuales y entidades implicados en un determinado sector influirán positiva o negativamente en el éxito y eficacia de las políticas y planes correspondientes a ese sector.

Pero, a su vez, el conjunto de normas, regulaciones, incentivos y costumbres que integran la política sectorial condicionará el comportamiento de cada uno de esos actores.

Y así sucesivamente, cada uno de estos niveles está contenido en el siguiente, como si se tratara de las tradicionales *matriuskas* rusas, de forma que todos los niveles se relacionan, condicionan e influyen mutuamente

IMPLICACIONES PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA

La aceptación de este modelo de niveles o escalones tiene varias implicaciones prácticas a la hora de poner en marcha estrategias de cooperación técnica para el fortalecimiento institucional:

a) En primer lugar, hay que recordar que el desarrollo o fortalecimiento institucional es un proceso multidimensional, que obliga a actuar no sólo en el plano de los individuos, sino también en el de las organizaciones, instituciones y los sistemas sociales de los que forman parte. Por tanto, para ser efectivas, las actuaciones de cooperación técnica en la práctica han de tener en cuenta que el desarrollo de capacidades debería producirse en el máximo número posible de niveles.

En otras palabras, actuar en un solo nivel no garantiza efectos positivos significativos si no se aseguran ciertas condiciones que faciliten la expansión de esos efectos al resto de niveles. Ello exige analizar, en cada contexto, las interacciones entre uno y otro nivel e identificar los elementos catalizadores o los cuellos de botella que facilitan o impiden respectivamente que el desarrollo de capacidades se traslade de unos niveles a otros.

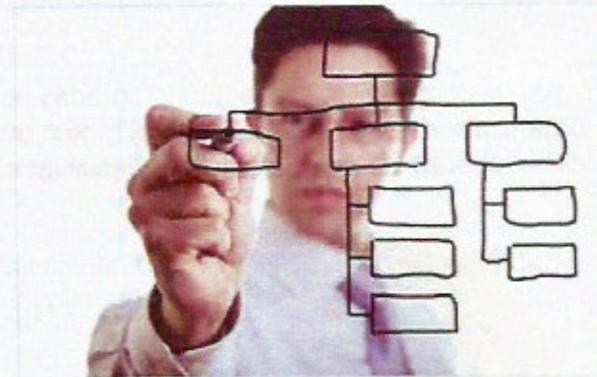
b) Dependiendo del plano en el que se actúa, la cooperación técnica creará o fortalecerá capacidades de distinta naturaleza y alcance (individuales, grupales, organizacionales o sectoriales).

c) Lógicamente, a medida que transitamos del nivel inferior (individual) a los niveles superiores, aumenta la complejidad de las intervenciones de cooperación técnica, ya que:

– Está involucrado un conjunto más amplio de actores y, por tanto, existe un mayor número de intereses en juego, lo que confiere al trabajo de cooperación técnica una creciente naturaleza política, siendo esencial propiciar el diálogo y lograr consensos básicos entre distintos actores y grupos. Ello exige al personal responsable de realizar la cooperación técnica cualificaciones y perfiles específicos orientados no sólo al conocimiento técnico en el campo profesional correspondiente, sino a la facilitación, la moderación de grupos y el trabajo en entornos culturales diferentes.

– El alcance de las intervenciones es mayor, lo que implica trabajar en condiciones menos controladas, donde la influencia de factores externos a las estrategias de cooperación técnica resulta decisiva, con el consiguiente aumento de los riesgos y de la incertidumbre.

– Conforme la cooperación técnica actúa en los niveles superiores el trabajo adquiere un mayor enfoque procesual, que requiere de largos plazos temporales de intervención y acompañamiento para la obtención de resultados.



A menudo las prácticas actuales de gestión de los proyectos de desarrollo y la asistencia técnica en la cooperación al desarrollo (plazos cortos de intervención, rigidez en la gestión administrativa y presupuestaria, etc.) suponen un claro obstáculo para promover y consolidar resultados en términos de fortalecimiento institucional.

d) El trabajo en uno u otro nivel también condicionará la selección de los instrumentos más idóneos de intervención de la cooperación técnica, desde la realización de actividades puntuales de capacitación, pasantías o asistencias técnicas, pasando por proyectos específicos de desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional, programas o planes sectoriales o procesos más amplios de diálogo de políticas.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Cualquier intervención organizacional significa una acción sobre la realidad, acción que necesariamente debe ser planificada, si se desea alcanzar los objetivos planteados. Al planificar la intervención es fundamental, en primer término, estar conscientes de la naturaleza multidimensional de una organización. Y en este ámbito, es útil reconocer cuáles son esas dimensiones, teniendo presente que entre ellas existe una relación estrecha y que su clasificación obedece a una necesidad más bien práctica que teórica.

Se podrán distinguir los siguientes ámbitos en los cuales operará cualquier intervención organizacional.

1.- El ámbito de los procesos técnicos a través de los cuales se ejecuta la producción-ya sea de bienes y/o servicios- y que constituyen la razón de ser de la organización.

2.- El ámbito de los procesos administrativos que ordenan los procesos técnicos de producción de bienes o servicios.

3.- El ámbito de las relaciones sociales (de trabajo) concretas que se generan al poner en movimiento los procesos técnicos y administrativos relacionados con la producción de bienes y/o servicios y que toman cuerpo en el conjunto de políticas que orientan la gestión de los recursos humanos.

4- El ámbito de las normas y valores que ordenan el sistema de relaciones concretas que surge a partir de los procesos técnicos. Este ámbito se ubica a nivel de lo que se conoce como cultura organizacional.

5.- Finalmente el ámbito que se refiere a las relaciones de la organización con su entorno dentro del cual, en el caso de una organización de servicios, se ubica la relación con los usuarios y en el caso de un emprendimiento productivo, la relación con los usuarios o beneficiarios.

Cada proceso, cada fenómeno de la realidad que se va a intervenir debe ser analizado de manera sistémica, incorporando esos cinco niveles porque ellos, como dijimos, se afectan mutuamente. La metodología de intervención que se diseñe, debería incorporarlos.

Por otro lado, el hecho de que esos elementos se afectan mutuamente pone en evidencia algo que ya mencionábamos, el carácter interactivo del proceso de conocimiento que se pone en juego cuando se diseña y se implementa una intervención organizacional. Dado ese carácter interactivo, lo más aconsejable es recurrir a metodologías de intervención también interactivas para dicho diseño e implementación. Y una metodología interactiva conduce directamente a intervenciones de carácter participativo.

Sin embargo, en este sentido es muy importante tener presente lo siguiente: el diseño participativo de las acciones de intervención, que implica involucrar a los diversos actores comprometidos en su diseño y en su evaluación y seguimiento, debe realizarse sobre la base de una direccionalidad previamente definida y con una metodología estandarizada. Si ello no es así, quien interviene la realidad corre el riesgo de perder el control de dicha intervención.

Desde otra perspectiva de análisis es importante considerar que toda metodología de intervención debe considerar ciertos elementos básicos que tienen directa relación con la intencionalidad de dicha intervención. Estos elementos son, fundamentalmente, tres.

ELEMENTOS BÁSICOS

Encontramos tres elementos básicos en la intervención: 1.-La direccionalidad. 2.-La operacionalidad. y 3.-La viabilidad.

DIRECCIONALIDAD

a.- La **direccionalidad** de la intervención: este elemento dice relación con el "para qué" la realizaremos. La respuesta, a su vez, plantea dos vertientes de análisis. Por un lado es necesario tener claro el sentido de la intervención lo que nos conduce a la relación entre los fines organizacionales que se persiguen y los medios que se diseñarán para alcanzarlos. Eso, a su vez, implica necesariamente la definición de juicios de valor, lo que choca muchas veces con la aspiración a la "objetividad" del conocimiento. Por otro lado, la direccionalidad de la intervención tiene que ver con su alcance. Y definir hasta dónde tengo intención de llegar implica establecer con la mayor precisión posible la relación entre los fines y los recursos disponibles. También este elemento debe ser considerado cuando elijo o cuando diseño instrumentos metodológicos para la intervención organizacional.

OPERACIONALIDAD

b.- La **operacionalidad** de la intervención: este elemento se refiere a la definición del "qué" deseamos construir en concreto. En otras palabras, se trata de construir un modelo que de cuenta de la realidad a la cual deseamos llegar, considerando, además, su implementación y su posterior gestión. En este aspecto, debemos distinguir dos niveles conceptuales bien diferenciados. Por un lado, el interventor debe recurrir a lo que podríamos denominar teorías sustantivas, entendiendo por tales aquellas teorías que proporcionan explicaciones sobre los fenómenos esenciales que configuran la realidad: teorías económicas, teorías administrativas, teorías del comportamiento humano, etc.. Pero, además, es necesario contar con modelos formales que permitan simular las situaciones concretas que definimos como ámbito de la intervención. En ese sentido, es adecuado llevar a modelos formales, tanto la realidad presente como la realidad a la cual se desea llevar los procesos de trabajo.

Entre teoría sustantiva y modelo debe existir coherencia lógica, de lo contrario se diseñan normas y acciones no viables o ineficaces. De lo anterior se deduce que la elección de las teorías explicativas de la realidad y de los modelos para intervenirla es de vital importancia. Pero dicha elección enfrenta el problema de la dimensión subjetiva que necesariamente posee el concepto de realidad. Recordemos que la realidad consiste no sólo en lo que es "objetivamente", sino también en lo que los actores involucrados en la situación creen que es, puesto que sus acciones -que configuran también esa la realidad- derivan de esa creencia.

VIABILIDAD

c.- La **viabilidad** de la intervención: dice relación con el "cómo" haremos el tránsito desde la realidad existente hacia la realidad que deseamos crear. Se trata de tomar en consideración la capacidad real que tiene el sujeto social que interviene un proceso de trabajo para crear, justamente, una nueva situación concreta y específica (una nueva realidad organizacional) que sea significativamente distinta a la inicial pero que, al mismo tiempo, siga la dirección esperada. La viabilidad se vincula, no sólo con la lógica del cómo sino también con la lógica del "puede ser", es decir, la viabilidad debe dar cuenta de las restricciones que la realidad impone al proceso.

Cuando analizamos la viabilidad no debemos perder de vista la naturaleza social del trabajo. En este sentido, es necesario considerar, como orientación práctica, que el modelo debe surgir, y/o al menos, constituirse como una necesidad interna y no como algo impuesto desde el exterior como respuesta a necesidades o intereses de otros que se ubican en niveles más altos, o incluso fuera, de la realidad que se va a intervenir. Un modelo que no respeta este principio corre el riesgo de quedar en el papel. También en este ámbito del cómo intervenir es interesante recurrir a ciertas técnicas como el cálculo interactivo y los análisis estratégicos.

ETAPAS O MOMENTOS METODOLÓGICOS DEL ACOMPAÑAMIENTO ORGANIZACIONAL



En este trabajo no vamos a proponer una metodología concreta para realizar las intervenciones organizacionales. Y no lo haremos justamente para ser coherente con los principios que hemos descrito anteriormente. Cada situación concreta merecerá su metodología específica. Lo que sí haremos es recoger aquellas etapas o momentos metodológicos del proceso de intervención que están presentes en la mayoría de las metodologías propuestas con este fin. Lo haremos tomando como base la propuesta que hace Carlos Matus al proponer la planificación situacional como alternativa a la planificación clásica. Creemos que constituye un esquema ordenador útil también en el campo de la intervención organizacional. Y en esa propuesta incorporaremos una serie de elementos que forman parte del proceso clásico de investigación en las ciencias sociales.

Carlos Matus distingue 4 momentos.

- 1.- Momento Explicativo: fue, es, tiende a ser. Diagnóstico
- 2.- Momento Normativo: debiera ser. Direccionalidad
- 3.- Momento Estratégico: puede ser. Viabilidad
- 4.- Momento Táctico-Operacional: Hacer.

Estos momentos se vinculan de tal forma que se constituyen en un sistema de toma de decisiones respecto de la forma que va asumiendo la intervención organizacional. Esta intervención conforma un proceso continuo e interactivo y el paso por uno de esos cuatro momentos es sólo el dominio transitorio de uno sobre los otros. Los examinaremos detalladamente.

1.- EL MOMENTO EXPLICATIVO

En el momento explicativo se establece como aspecto metodológico esencial el definir, con la mayor precisión posible, los problemas que se desea resolver a través de la intervención organizacional fundamentando esa definición en un diagnóstico acabado de la situación. La explicación constituye un modelo teórico de la realidad. En el caso de la intervención organizacional se tratará de explicar la situación que produce el o los problemas que dan origen a la intervención, de elegir y definir las variables que se considerarán básicas, de operacionalizar dichas variables y de medirlas -cuando ello corresponda, es decir, cuando se trate de variables cuantitativas- para luego poder hacer el seguimiento correspondiente. Las variables del modelo pasan a ser los "nudos explicativos" o "nudos críticos" que se intentará resolver a través de la intervención organizacional y el comportamiento de esas variables será lo que se deberá controlar a través del seguimiento del proceso de intervención.

Es esencialmente una etapa de diagnóstico, de definición de objetivos de cambio y de definición de variables a partir de dicho diagnóstico. Si los responsables de implementar la intervención organizacional se inclinan por una metodología participativa, este es el momento de formar el equipo que participará en ella. Hablamos fundamentalmente del equipo interno de la organización el cual puede —o no— estar dirigido por consultores externos. La formación de este equipo, y su necesaria capacitación, es fundamental para el éxito del proyecto. Y el diagnóstico que resultará de esta primera etapa será mucho más rico en la medida que se logra constituir y capacitar adecuadamente dicho equipo. Esta es una de las etapas metodológicas que justifican, precisamente, la elección de una metodología participativa.

En lo que se refiere al diagnóstico, hay una consideración elemental que debe orientar su construcción. Se trata de tener siempre presente la diferencia entre los síntomas de una situación y las causas de la misma. Cuando se trata de organizaciones –entes esencialmente sociales- resulta especialmente fácil confundir ambas. Ciertamente, muchas veces no es fácil hacer esa distinción porque los fenómenos sociales se encadenan en múltiples interacciones y raramente se presentan bajo la forma de relaciones causales lineales. Pero para efectos de las acciones posteriores, aunque resulte arbitrario –ya decíamos que las definiciones conceptuales generalmente lo son- es necesario hacer la distinción.

Algunas herramientas que se pueden utilizar para desarrollar esta fase son las siguientes: evaluación económico-financiera sobre la base de la información que se maneja en la actualidad y con el objetivo de determinar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos; análisis de los objetivos y las políticas imperantes en la organización y del grado de adecuación de estas en relación al entorno, tanto interno como externo; entrevistas con los principales responsables, tanto de las unidades organizacionales comprometidas en el proyecto de intervención como de aquellas unidades con las cuales existe una relación significativa; focus group sobre muestras estadísticamente significativas del problema involucrado en el proceso; y encuestas a todo el personal operativo tendientes a medir, por un lado, sus percepciones respecto de los problemas que han generado la intervención y, por otro lado, el clima laboral imperante, variable esencial que puede dar luces respecto de la profundidad de los problemas organizacionales. Un adecuado diagnóstico tendrá que permitir detectar las principales debilidades y fortalezas de la organización del trabajo al momento del inicio de la intervención. Luego todos esos factores, si están metodológicamente bien diseñados, se podrán controlar a medida que avance el proceso.

Como resultado del diagnóstico, y de su confrontación con las consideraciones que generaron la decisión de intervenir la organización, se establecen los objetivos de cambio que justifican el proyecto de intervención; se definen sus vínculos con los objetivos estratégicos establecidos para la organización en su conjunto y para aquellas unidades que serán objeto de la intervención y se establecen, con la mayor precisión posible, los resultados esperados de la intervención. Mientras más precisos sean esos objetivos, más fácil resultará hacer su seguimiento y controlar su avance.

2.- EL MOMENTO NORMATIVO

Luego del diagnóstico de la situación y de establecidos los objetivos de cambio de la intervención, se inicia el diseño de los contenidos propositivos del plan de intervención en el cual se especifica, esencialmente, cómo debiera ser la realidad en contraposición a lo que es. En esta etapa o momento metodológico cobran significado algunos principios que Matus plantea en relación a la planificación situacional.

En primer lugar, al modelar la realidad a la cual se quiere llegar con la intervención resulta útil utilizar, como instrumento de análisis, el cálculo interactivo. Dado el hecho de que los comportamientos sociales no son predecibles en términos exactos, lo único que se puede esperar en este ámbito son tendencias. De tal forma que en lugar de tratar de determinar relaciones causales lo que corresponde es hacer análisis estratégicos de posibles comportamientos de cada uno de los actores sociales involucrados. En este sentido, al intervenir la realidad, lo que resulta adecuado aplicar es la simulación de situaciones alternativas (siempre habrá más de una) posibles y probables (aquí ayuda la estadística).

Esto significa eliminar la diferenciación entre el o los sujetos que intervienen la realidad y los sujetos que son objeto de la intervención. Lo central, en este sentido, es que al modelar la situación futura se incorporen los supuestos que el conjunto de los actores hacen sobre el comportamiento de los demás.

Siendo el comportamiento de las personas el elemento que dará vida a cualquier definición organizacional, y no existiendo leyes matemáticas que permitan predecirlo, una alternativa práctica es cruzar los supuestos sobre el comportamiento mutuo. Es decir, cada actor involucrado en la situación puede hacer cálculos sobre el comportamiento de los demás. Y cada cálculo concurrirá a la definición de la situación futura.

En segundo lugar, dichos cálculos, obviamente, deben estar centrados, en una primera instancia, en la coyuntura. Porque en esta etapa de la intervención es decisivo tomar decisiones de corto plazo que permitan preparar las decisiones futuras, aquellas que en definitiva determinarán la realidad a la cual se desea llegar. Es esencial tener claro que las condiciones iniciales que se generen necesariamente marcarán la situación futura.

Finalmente, el equipo de intervención realizará un ejercicio de cálculo situacional. En este punto es importante definir bien la categoría de "situación". Esta categoría implica, como ya mencionamos, considerar la realidad como multidimensional y tener conciencia de que nadie puede actuar sobre una dimensión del sistema social sin producir efectos en todas las otras dimensiones. Es en esa realidad multidimensional donde las personas combinan múltiples factores para lograr los fines organizacionales.

Por lo tanto, al hacer los cálculos situacionales e interactivos (estratégicos) quien interviene la realidad debe tener presente teorías sustantivas que expliquen esa realidad compleja y modelos formales que permitan simular la realidad concreta sobre la que se desea operar y la realidad a la cual se desea llegar a partir de la intervención.

En definitiva, en la etapa normativa de la intervención se elaborarán dos tipos de programas de acción. Por un lado un programa de base que debe contener los lineamientos y criterios para enfrentar la intervención organizacional y, por otro lado, un programa direccional que contiene los proyectos de acción que alterarán la situación inicial y la conducirán hacia la situación deseada

3.- EL MOMENTO ESTRATÉGICO

Es el momento de articulación entre el "debe ser" y el "puede ser". En esta instancia, la preocupación central pasa a ser la viabilidad de los proyectos que constituyen el núcleo de la intervención organizacional.

En esta etapa cobra preeminencia el hecho de que los problemas políticos, entendidos estos como los problemas relacionados con el manejo de la autoridad y el poder organizacional, constituyen el marco "restrictivo" de cualquier acción organizacional, como ya lo dijimos.

Lo que es importante, desde el punto de vista de la intervención organizacional, es reconocer que cualquier intervención en la realidad genera o puede generar resistencia entre los actores involucrados en la estructura de poder existente. Esos son conflictos de naturaleza esencialmente política y deben considerarse, desde el punto de vista de la metodología, como parte integrante de la situación.

Todo lo anterior genera la conclusión básica de que cuando un actor social interviene procesos organizacionales de naturaleza fundamentalmente social lo que ocurre es que trata con problemas que van a tener soluciones abiertas al conflicto. Esto, a su vez, nos lleva a plantear que la viabilidad de los proyectos sociales no es algo dado. Por el contrario, ella se construye.

TRES TIPOS DE ESTRATEGIAS

Para articular el debe ser con el puede ser hay, al menos, tres tipos de estrategias:

- De cooperación: acordar vías comunes de acción donde cada actor cede una parte de sus intereses en beneficio del todo.
- De cooptación: quien elabora el programa de acción gana la voluntad de los otros actores, ya sea por argumentación o utilizando posiciones de poder.
- De conflicto: los responsables de implementar una intervención abren las contradicciones existentes entre diferentes actores para dirimir a través de un proceso de negociación el peso relativo de los actores.

Obviamente, la elección del tipo de estrategia dependerá de varios aspectos. Mencionaremos sólo algunos.

a.- La estructura de poder existente en la organización al momento de implementar la intervención y los estilos de ejercicio de la autoridad y de liderazgo existentes a su interior.

b.- La cultura organizacional predominante. Y como elemento central de ella, el tratamiento que se da a los conflictos y a su resolución y los niveles de resistencia al cambio predominantes.

c.- Los objetivos de la intervención. Mientras más relacionados estén con las estructuras de poder, mayor es su potencial conflictivo.

d.- La nueva realidad a la cual se desea llegar con la intervención. Mientras más profundos son los cambios, mayor es también, su potencial conflictivo.

4.- EL MOMENTO DE LA TRANSFORMACIÓN

Ya definidos los objetivos de la intervención, la nueva realidad organizacional a la cual deseamos llegar y definido también el rol que cada actor jugará a través de las negociaciones que se realizan en el momento estratégico, llegamos al momento de construcción de la nueva realidad.

Un buen diseño y una buena estrategia no garantizan el éxito del proceso de cambio. La implantación es, en definitiva, la etapa clave. Si se fracasa en esta etapa, el modelo, por coherente que sea, fracasará. En cambio, un modelo más bien pobre en sus inicios puede ser mejorado en el transcurso de una buena etapa de implementación: la realidad es, en definitiva, más fuerte que la dimensión conceptual cuando se trata de este tipo de procesos.

En primer lugar, se pueden dar dificultades con el tiempo o con el ritmo del proceso de intervención. En este sentido, el problema puede ser la sincronía —o más bien la asincronía— entre la velocidad de cambio de la realidad y la velocidad con que se hacen los planes para cambiarla. Y puede suceder que la realidad cambie tan rápidamente que sobrepase el ritmo de la intervención y, en este caso, el problema que se planteará necesariamente será su direccionalidad. Si tal es el caso, es más importante que nunca el carácter interactivo —y no lineal— que adquiera el proceso de intervención. Y en ese proceso interactivo, los diferentes actores deberán acentuar sus habilidades para realizar cálculos situacionales y para definir —lo que implica frecuentemente negociar— aquellos cambios que es necesario introducir en el modelo original de intervención y que la asincronía que mencionamos exige. Cuando surge este problema, en definitiva, su neutralización va a depender de la eficiencia del seguimiento que se está haciendo del proceso.

En segundo lugar, se pueden presentar problemas relacionados con la dimensión técnica o administrativa de la nueva realidad que se ha modelado. Nos referimos a la nueva o nuevas tecnologías de administración, a las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles que se emplearán en la nueva organización. Modelarlos teóricamente siempre es más fácil que implementarlos dada, justamente, la naturaleza multidimensional de la realidad. Una vez más, la superación de este tipo de problemas dependerá de la eficacia del proceso de seguimiento.

En tercer lugar, se pueden presentar problemas relacionados con la gestión de los recursos humanos involucrados en la nueva organización. En la etapa de transformación resulta absolutamente esencial el cambio a nivel de las personas. Porque son ellas las que, en definitiva, llevarán adelante la construcción de la nueva realidad organizacional.

Desde este punto de vista, decimos que para que un proceso de transformación organizacional se implemente adecuadamente, a nivel de las personas se tienen que producir cambios a lo menos en cuatro niveles:

- cambio en los conocimientos de las personas que deben involucrarse (nivel cognitivo),
- cambio en sus actitudes lo que implica que las personas hacen suyos los objetivos del nuevo modelo (al nivel cognitivo se agrega el nivel emocional),
- cambio en el comportamiento de las personas, es decir, generación de nuevos patrones de comportamiento concreto; y
- cambio en las relaciones que se dan entre personas y grupos dentro de la nueva organización.

Para acompañar estos cambios, podemos afirmarnos en las herramientas básicas de la gestión de personal.

Si la nueva organización implica -lo que normalmente es así- nuevas funciones, existen las técnicas de selección que pueden hacer más eficiente la asignación de las personas a esas nuevas funciones, incluyendo la re-asignación de quienes ya formaban parte de la antigua organización.

Por otro lado, las técnicas de evaluación de desempeño entregan instrumentos útiles para hacer un seguimiento al proceso de adaptación de las personas a la nueva realidad. Pero, sin lugar a dudas, la función de capacitación será la que mayor utilidad preste. Esta debería acompañar todo el proceso de intervención, desde la formación de los equipos que llevarán a cabo el diseño del proceso y su implementación hasta la formación de todas las personas que formarán parte de la nueva organización.

Y ese proceso de capacitación deberá dar cuenta de los cuatro niveles de cambio que deberían darse a nivel de las personas y que mencionamos anteriormente.

La capacitación cuenta con múltiples instrumentos que van desde cursos que entreguen los elementos cognitivos que son relevantes para el éxito del proceso de intervención, hasta talleres que impulsen el cambio de actitudes de las personas y el cambio en la naturaleza de sus relaciones.

Hoy existen técnicas para trabajar, con bastante probabilidad de éxito, elementos como el manejo de conflictos, la resistencia al cambio, el trabajo en equipo, el liderazgo, la identificación con la organización, sus objetivos y sus políticas, etc.





ALGUNOS FACTORES DE ORDEN PRÁCTICO

Finalmente, cuando uno examina las distintas experiencias de intervención, se pueden extraer algunos factores de orden práctico que pueden facilitar el éxito del proceso. Nombraremos algunas de ellas.

a) Una adecuada conducción del proceso lo que implica preocuparse por definir eficientemente varios elementos:

Los estilos de liderazgo que sean más apropiados, tanto a la situación de construcción de la nueva organización como al funcionamiento de aquella que, en definitiva, reemplazará a la original.

El funcionamiento del equipo gerencial que supervisará el proceso de intervención.

La relación entre dicho equipo y los miembros de la organización.

Veamos algunas recomendaciones prácticas que pueden facilitar una adecuada conducción.

-Resulta aconsejable hacer el trabajo duro, los cambios más drásticos, primero. Esto permite demostrar la seriedad de las intenciones y, si se considera reducir personal, en el personal que se queda se genera alivio – una vez superada la tensión psicológica inevitable que produce todo proceso de reducción de personal- y con ello buenas condiciones subjetivas para que operen las etapas siguientes. Y luego, moverse con rapidez para aprovechar las condiciones de expectación que genera el proceso, una vez superada la etapa de los cambios duros y de los temores asociados.

-Utilizar herramientas participativas a nivel de diseño e implementación lo que ayudará a fortalecer el nivel de compromiso de los actores con el proceso.

-Comunicar permanentemente los avances. Es la única manera de entregar los conocimientos suficientes sobre el proceso y generar seguridad en las personas lo que permitirá el desarrollo de emociones positivas frente al cambio. Los mensajes deben ser claros y simples.

-Determinar con claridad los estándares esperados, esto es, el comportamiento que se espera de las personas.

-Cuando las personas saben con precisión lo que se espera de ellas es más fácil que se produzca el cambio y, desde la perspectiva de quien hace el seguimiento del proceso, también es más fácil su evaluación continua.

-Estimular toda conducta que sea coherente con el nuevo modelo y desincentivar las otras. También existen instrumentos de gestión de personal que facilitan este proceso: evaluación del desempeño, definición de sistemas de incentivos y premios, movilidad del personal, etc.

-Asignar con claridad las responsabilidades de cada uno, tanto en el proceso de transición como en la nueva organización. Sólo una definición precisa en este ámbito permite exigir resultados y evaluarlos de manera transparente.

MODELOS

¿PORQUÉ LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN MODELO?

- Nos da un marco de referencia para entender el fenómeno organizacional
- Permite ver las interrelaciones y los impactos de cada componente de la organización en los demás componentes
- Facilita visualizar cuáles pueden ser las intervenciones de cambio (¿qué cambiar?, ¿cómo cambiar?)
- Nos permite identificar el tipo de habilidades que necesitamos tener para realizar el Diagnóstico – Implementación – Post implementación de un proceso de Cambio Organizacional
- Nos da una “hoja de ruta” un mapa o guía del fenómeno del cambio en las organizaciones.
- Modelo orientador para la planificación, implementación y evaluación de las intervenciones organizacionales.

Los modelos son simplificaciones de la realidad, no existe un “mejor modelo”.

Existen tantos modelos como intervenciones en DO para facilitar la dinámica de las organizaciones, las cuales la mayoría de ellas obedecen a una estructura que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica:

Disonancia (necesidad sentida de cambio)
Utilización de diferentes alternativas de solución
Recopilación de información
Discusión (De los hallazgos encontrados con las personas y entornos involucrados Sistema – Cliente) ó
Contrato Psicológico.
Diagnóstico conjunto
Diseño de Planes de Acción
Implementación
Seguimiento y evaluación
Documentación

Nota. Entre la etapa e implementación y evaluación se va a dar una continua retroalimentación al punto del diagnóstico en conjunto, hasta que el problema haya quedado solucionado .



CUATRO ETAPAS

Newton, M. y Raia, A. (1972); expresan que el proceso del desarrollo organizacional consta básicamente de cuatro etapas:

1.-Recolección y Análisis de datos: determina la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnóstico Institucional: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3.- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar: Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos para levantar datos: mediante entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructuradas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

4.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

“El Desarrollo Organizacional es la disciplina que a través del diagnóstico nos permite detectar áreas de oportunidad de las organizaciones, y en base a ello crear modelos de intervención, para el logro de organizaciones saludables y cumplimiento de objetivos organizacionales”.

ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

La administración del proceso de desarrollo organizacional (DO) se constituye de los siguientes pasos:

1. Entrada y Convenio (Contratación)

2. Diagnóstico

a) Diagnóstico: 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.

b) Acción: Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización

c) Diseño de la intervención: Abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

d) Clasificación de las intervenciones.

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se define como la recopilación de información o datos del sistema, de sus subsistemas, elementos, procesos, cultura y objetivos. Esta etapa implica obtener los puntos fuertes, las áreas problema y las oportunidades no realizadas. (French & Bell, 1996).

El diagnóstico constituye pues el examen del estado actual de las cosas.

Principalmente evalúa dos áreas: los subsistemas y los procesos organizacionales.

Los procesos evaluados pueden ser:

- Patrones, estilos y flujos de comunicación.
- Establecimiento de metas.
- Toma de decisiones, resolución de problemas y plan de acción.
- Resolución y manejo de conflictos.
- Administración de las relaciones interfase.
- Relaciones superior – subordinado.
- Sistemas tecnológicos y de ingeniería.
- Administración estratégica (misión, visión).
- Aprendizaje organizacional.

En el diagnóstico se compara la realidad de lo que es y de lo que debería de ser.

En esta etapa, el consultor en DO debe ayudar el cliente a generar datos válidos.

Permitir que el cliente haga una elección libre e informada y ayudarlo a generar un compromiso con las decisiones que toma. Es sumamente importante el cómo se recopila la información y lo que se hace con ella.

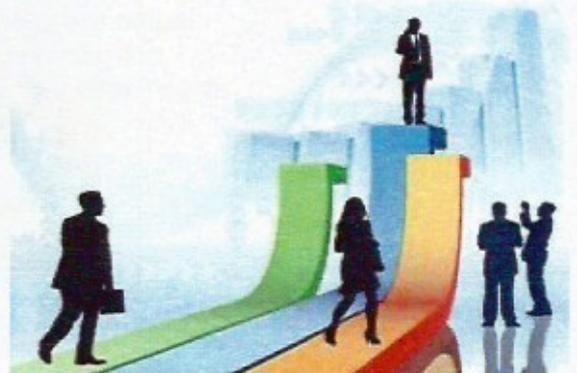
LOS MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Los modelos de diagnóstico organizacional son diseñados para ayudar a los practicantes del Desarrollo Organizacional (Burke, 1994) a:

- a) categorizar los datos acerca de la organización;
- b) resaltar la comprensión de los problemas organizacionales;
- c) interpretar los datos sistemáticamente;
- d) proporcionar estrategias de cambio o intervención apropiadas.

Los modelos de diagnóstico organizacional han sido utilizados frecuentemente para examinar o analizar a las organizaciones.

Este es un instrumento de encuesta-retroinformación, destinado a recopilar datos sobre el funcionamiento organizacional.



MODELOS ESTRATEGICOS DE ABORDAJE INSTITUCIONAL

Etapa inicial: Esta etapa se define por la escucha de la demanda, como posibilidad de iniciación de un proceso de elucidación de significados que definen la vida institucional.

Es también aquí que se define un encuadre y un contrato metodológico.

Desarrollo de la intervención: Basado en la observación y percepción de los signos institucionales. Se llega al diagnóstico de naturaleza de las actividad, la instancias organizacionales, la estructura normativa que la sostiene, las instancias de poder y micropoder, las problemáticas que obturan el funcionamiento organizacional.

Se hace una devolución de esta información.

También se evalúan los procesos informales como los de comunicación, la distribución oculta del poder, las contradicciones de la lógica, las políticas, los roles, etc.

Establecer los dispositivos analizadores que por medio de un análisis multi referencial describe los procesos de grupo las interrelaciones, los modelos organizativos y las significaciones institucionales.

Diagnostico: análisis de documentos, reglamentos, organigramas. Reuniones con grupos por área o función.

Devolución: Informe escrito donde se reintegra a la institución el diagnostico interpretación y lectura del acontecer.

Intervención: El primer objetivo es la elucidación de significados, utilizando diferentes analizadores institucionales.

Se usan diversas formas de trabajo por Proyecto Participativo, para la revisión de diseño, procedimientos, modalidades, reajuste de sistemas.

En una propuesta de trabajo colectivo para traducir los desarrollos en acción, la estrategia deberá dirigirse a la animación de procesos de cambio, accionando sobre los funcionamientos y la cultura institucional que actúa como obturador.



PROPUESTA DE ANÁLISIS E INTERVENCIÓN EN OSC



Destinado a Instituciones:

- en crisis y cambios estructurales.
- con funcionamientos estereotipados y burocratizados.
- con parálisis del proyecto organizacional.
- en conflicto vincular y de comunicación.
- con bloqueos en cuanto a iniciativas innovadoras.

Metodología:

Entrevista diagnóstica.

La demanda, Las afectaciones. El convenio.

Entrevistas personales y sectoriales.

Revisión de la temática institucional. Análisis.

Tácticas y estrategias de intervención.

Recuperación de proyecto organizacional.

Talleres Grupales.

Técnicas participativas.

Encuentros Grupales.

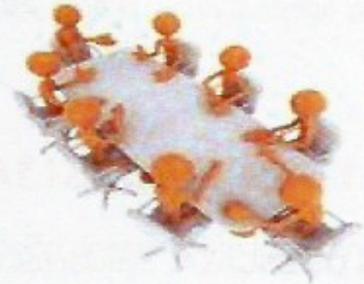
El Grupo de Reflexión como analizador institucional.

Encuentros de supervisión de Equipos de Trabajo.

Seguimiento correctivo.

Entrevista de cierre y devolución.

Visita personal a la Institución.



Encuadre:

Proceso de Análisis e Intervención en el surgimiento de Analizadores.

Desplegado en horas de trabajo vivencial y reflexivo.

La propuesta de intervención institucional:

La intervención se constituye como:

- Analizador crítico de funcionamientos repetitivos, cristalizados en sus contenidos.
- Cuestionador de estructuras vinculares perversas, soportes de funcionalismos estereotipados.
- Explorador de "síntomas" reveladores de patología organizacional.
- Revelador de Organigramas burocratizados y repetitivos.
- Investigador de estructuras de poder y sometimiento.

A través de:

- Procesos de indagación de los Encuadres normativos.
- Descubrimiento de las modalidades de interacción y comunicación de los actores institucionales.
- La toma de conciencia de los mitos de origen institucionales y su incidencia actual.
- Indagación de la cultura organizacional y de los valores éticos que la sustentan.
- Evaluación de los atravesamientos sociales y de la comunidad en la que está inserta.
- Elucidación de las modalidades comunicacionales y de la vincularidad.

Instituyendo

- Impulsar acciones innovadoras y de transformación
- Construir hipótesis de trabajo para el cambio.
- Liberar el pensamiento, la palabra y los aprendizajes.

CONCEPTO DE MODELO

Para Moles (1975): Un modelo es una representación simplificada de la realidad.

Para Escudero (1981): Un modelo es una construcción que representa de forma simplificada una realidad o fenómeno con la finalidad de delimitar algunas de sus dimensiones (variables) que permite una visión aproximativa, a veces intuitiva, orienta estrategias de investigación para la verificación de relaciones entre variables y aporta datos a la progresiva elaboración de teorías

TIPOS DE MODELO

Black 1967.

1. **MODELOS ESCALA:** Simulacros de objetos reales o imaginarios que conservan proporciones relativas del original.
2. **MODELOS ANALÓGICOS:** Suponen la reproducción de la estructura del original.
3. **MODELOS MATEMÁTICOS:** Son ecuaciones que expresan funciones entre variables.
4. **MODELOS TEÓRICOS:** Introducen un nuevo lenguaje, sugerido por una teoría conocida, pero aplicado a un nuevo dominio de aplicación.

Asumen funciones descriptivo – explicativas y predictivas del fenómeno que representan.

Dentro de los modelos teóricos se encuentran los modelos de Orientación. Con Van Dalen y Meyer (1971) en el caso de la Orientación hay que distinguir entre:

1.-MODELOS DE INVESTIGACIÓN: Estructuras simplificadas o conocidas que se emplean para investigar la naturaleza de los fenómenos que los científicos desean explicar.

2. MODELOS DE INTERVENCIÓN: Propios de las ciencias aplicadas. Son “modelos para”. Es decir, son prescriptivo – normativos (Heinich 1975). Su función consiste en proponer líneas de actuación práctica en relación con el fenómeno concreto. Los ejes vertebradores de la intervención son:

- Intervención directa – indirecta.
- Intervención individual – grupal.
- Intervención reactiva – proactiva.
- Intervención externa – interna.

MODELOS DE ASESORAMIENTO



Un modelo de asesoramiento para el fortalecimiento institucional es una representación simplificada de la realidad que refleja el diseño, la estructura y los componentes esenciales de un proceso de intervención y orientación en desarrollo organizacional.

Funciones principales:

1. Sugerir procesos y procedimientos concretos de actuación en las organizaciones de la sociedad civil.
2. Sugerir líneas de estudio e investigación.

MODELOS DE INTERVENCIÓN INDIVIDUALIZADA DIRECTA

Modelo de Asesoramiento o de Consejo ("counseling"): Se centra en la acción directa sobre los líderes y dirigentes de las OSC para remediar situaciones déficit.

Características:

1. Relación personal.
2. Acción directa sobre el sujeto.
3. Consultor – tutor pasa a 2º plano.
4. Puntual. Se realiza sobre aspectos muy específicos.

MODELOS DE INTERVENCIÓN GRUPAL DIRECTA

Modelo de servicios: Se centra en la acción directa sobre algunos miembros de la organización, generalmente los responsables de determinadas áreas en situaciones de riesgo o déficit.

Características:

1. Centrado en áreas de riesgo.
2. Actúa sobre el problema no sobre el contexto.
3. Implantación por zonas.
4. Eminentemente externo y reactivo.
5. Actúa a petición.

Modelo de programas: una intervención a través de este modelo de acción directa sobre grupos, es una garantía del carácter educativo de la orientación.

Modelo de servicios actuando por programas: Este nuevo modelo de intervención directa sobre los grupos, presenta la particularidad de considerar el análisis de necesidades como paso previo a cualquier planificación, y una vez detectadas y priorizada dichas necesidades, diseñar programas de intervención que den satisfacción a las mismas.

Características:

1. Análisis de necesidades.
2. Elabora programas de intervención.
3. La unidad de intervención es el grupo de participantes.
4. Planteamiento preventivo y de desarrollo.

MODELO DE INTERVENCIÓN INDIRECTA (GRUPAL Y/O INDIVIDUAL)

Modelo de consulta. Centrado en la acción indirecta sobre grupos o individuos, ha adquirido un gran auge, ejerciendo su función desde una perspectiva preventiva o de desarrollo

Características:

Aubrey: Consulta es un servicio indirecto que se produce entre dos profesionales de status similar. Los campos de consulta pueden ser todas las áreas de la organización. El Equipo Asesor (consultores y capacitadores) trabaja fundamentalmente con líderes y dirigentes de las OSC.

MODELO DE INTERVENCIÓN INDIRECTA (GRUPAL Y/O INDIVIDUAL)

Modelo tecnológico: Con las limitaciones propias de cualquier medio tecnológico y el desconocimiento del mismo, este modelo, que pretende fundamentalmente informar y que goza de un importante auge en otros países, desarrolla en el nuestro experiencias por el momento poco relevantes.

Se encuentra en su fase de desarrollo inicial. Se ha pasado por estas fases:

1. Los medios tecnológicos se usaban para potenciar el cálculo en la medición y evaluación de pruebas psicotécnicas.
2. Se usaron para constituir grandes bases de datos educativas y ocupacionales.
3. Se crean sistemas de asesoramiento y la Orientación con la aparición de programas interactivos listos para ser usados en línea.

Han ido apareciendo sistemas inteligentes, multimedia e hipermedia.

Sistemas de orientación asistidos por ordenador:

· Programas de Orientación y Asesoramiento.

Programas de consultoría profesional.



MODELOS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL



MODELOS INSTITUCIONALES: Tiene funciones de información y orientación sobre los aspectos del desarrollo organizacional, en clara conexión con el crecimiento y evolución institucional. (Plan Institucional de Desarrollo).

MODELOS PARTICULARES: Presta funciones de ayuda individualizada en la resolución de problemas concretos de la organización en clara conexión con su acción social.

Estos programas se proponen los siguientes objetivos:

- a) Conocimiento institucional: Auto diagnóstico:
- b) Conocimiento de las características (habilidades, destrezas, valores e intereses) que definen la clase de dirigente que tienen y la clase de dirigentes que quieren llegar a ser;
- c) Conocimiento del sector de la sociedad civil organizada: conocimiento de las posibilidades que existen, las demandas que hacen y los premios y satisfacciones que puedan ofrecer:
- d) Toma de decisiones: adquisición de destrezas que ayudarán a cada uno a tomar decisiones sobre la administración y operación más satisfactoria de la organización;
- e) Formación integral de dirigentes: adquisición de competencias que ayudarán a impulsar su desarrollo humano, el fortalecimiento institucional de su OSC y su protagonismo como agente de cambio social.
- f) Estrechar los vínculos entre las OSC para impulsar el intercambio de experiencias y la generación de conocimiento colectivo.
- g) Promover la sinergia entre las OSC para fortalecer el trabajo articulado en Red, incrementando la prestación del servicio social, impulsando la visibilización y el reconocimiento social e institucional, reforzando la intervención efectiva y pertinente de las necesidades sociales, y aprovechando las fuerzas y experiencias de agentes comunitarios y sociales.





TECNOLOGÍAS SOCIALES

Determinar e influenciar la marcha de un proceso de cambio utilizando cualquier técnica de intervención, nos demandará ante todo prepararnos y entrenarnos adecuadamente como facilitadores, asesores y consultores en procesos de "tecnología social" para poder emplear técnicas orientadas a modificar nuestros diferentes entornos. Por tanto, el conocimiento de las diferentes herramientas de intervención a nivel consultoría nos ayudarán a crear ambientes más saludables y competitivos en beneficio de la organización para cual se trabaje.

Usualmente, en el campo del Desarrollo Organizacional cuando se toman acciones planificadas para solucionar problemas y situaciones específicas, restaurar condiciones e impulsar y/o restablecer condiciones dirigidas a la efectividad y a la salud organizacional; así como para apoyar la estrategia de la organización basada en ciclos de: Investigación - Creatividad - Acción e Innovación, se utiliza casi siempre la palabra "intervención organizacional". Muchas veces nos preguntaremos como profesionales del DO ¿Cómo intervenir en los diferentes niveles de la organización, cuando intervenir en el cambio de la cultura organizativa, cómo el cambio en las estructuras mentales solo puede lograrse invirtiendo en tiempo, en recursos y en espacios de reflexión con la participación de la gente?

La respuesta es muy sencilla, preparándonos para los diferentes escenarios y ambientes para estar listos ante cualquier demanda profesional en éste campo. Por lo cual, será de gran importancia crear conciencia para emplear diferentes modelos de intervención para el desarrollo organizacional (DO) dirigido a diferentes compañías controlando acciones, facilitando las estructuras mismas, y ayudando a trabajar con todos sus integrantes bajo enfoque de mejorar sus actitudes y comportamientos.

En el campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la organización a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras institucionales.

La gran mayoría coincide que el DO es un cambio planeado, este cambio tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social, abordado como un proceso que ayuda a modificar aspectos culturales y estructurales permanentes que visualizan e institucionalizan a través de una serie de "tecnologías sociales".

El entorno de las organizaciones públicas (primer sector), o del sector empresarial privado (segundo sector) comparado con las Organizaciones de la Sociedad Civil (entidades sin ánimo de lucro, o del tercer sector), cambia significativamente a nivel de identificación de competencias, políticas, principios, filosofía y normatividad por lo cual será sumamente importante considerar procesos de intervención diferentes ya que el DO nos ayudará a poder abordar problemáticas y situaciones sociales completamente cambiantes.

Por lo cual será importante abordar los diferentes cambios sociales en las organizaciones desde ángulos y perspectivas que requieran intervenciones muy claras y específicas. Dirigirse hacia las organizaciones de manera innovadora, será un incentivo y un parámetro de cambio que nos ayudará como consultor a enfocarnos en aquellos cambios necesarios que generen un orden estratégico y una amplitud del conocimiento mismo.

Por ejemplo, desde el punto de vista de la formación de los dirigentes y líderes sociales, se requiere que la persona adquiera competencias vinculadas al manejo de las tecnologías de diagnóstico e intervención social, en materia de administración y operación de las entidades sin ánimo de lucro, en cuanto a la gestión y procuración de fondos, formación de equipos de trabajo y nuevos grupos y organismos con las personas beneficiarias, diseño y elaboración de programas y proyectos sociales, diseño de modelos de intervención y cambio de la cultura organizacional. En este caso, el proceso de intervención mismo requiere que el consultor adquiera capacidades críticas en materia de tecnologías de diagnóstico e intervención en materia de gestión de las organizaciones sociales. Es decir, que sea capaz de entrenarse como un facilitador del cambio en organizaciones sin ánimo de lucro.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN



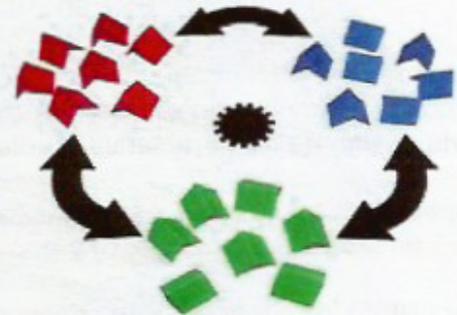
Hay cientos de intervenciones diseñadas por consultores del DO que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares. Así que a través de la facilitación, involucrando a los diferentes niveles de la organización podemos diagnosticar. Sensibilizar a su gente, para mantener una actitud favorable al diálogo, al intercambiar de ideas, a espacios de interrelación, que permitan la reflexión desde la observación de cada uno de los miembros, evitando señalamientos que no contribuyan a un clima favorable para el aprendizaje y para la transformación cultural.

Asimismo, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y soluciones nuevas y mejores para la organización (Saray, 1997).

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado diferentes técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones.

A continuación se mencionan y describen algunas técnicas de diferentes autores:

- o Escultura organizacional
- o Uso de metáforas
- o Mapa mental
- o Encuesta cinética
- o Técnicas de preguntas
- o La retroinformación con base en una encuesta
- o La formación de grupos
- o Los círculos de calidad
- o Objetivos de Autodiagnóstico
- o La organización como un todo



Según House (1975). En una publicación referida en "Organization Development and Change", considera las siguientes técnicas de intervención:



Sistema Total:

Teorías contingentes de Diseño organizacional, Survey feedback, reuniones de confrontación organizacional.

Contacto individuo organización:

Diseño de trabajos, Centros de Decisión, Análisis de Roles, Administración por objetivos.

Estilo personal de trabajo:

Consultoría de procesos, intervención de terceros, "Team Building", Intervención interdepartamental, diagnóstico de grupos familiares por reuniones.

Análisis intrapersonal y relaciones:

Planeación de vida y carrera, entrenamiento en laboratorio, Grupos de Encuentro y Consultoría personal.

Otros autores tocan y abordan el proceso de intervención a través de las siguientes técnicas:

Desarrollo y métodos de entrenamiento de equipos.

El grupo es entrenado y seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclaran y comprenden sus causas.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por participantes y equipos de consultores que trabajan en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, y al mismo tiempo atender los objetivos de la organización.

Entrenamiento de la sensibilidad (Grupos T).

Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo. La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos-T.

Al respecto, se cuestiona si esa participación es igualmente voluntaria cuando se trata de la utilización de los Grupos-T en las organizaciones. El grado en que lo sea repercute en las expectativas y en la conducta.

Guízar (1995), dice que el "grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando; por lo cual, el profesional del DO debe generar las condiciones para se expresen con libertad, las ideas, creencias y actitudes". Por lo cual, el objetivo principal de los grupos T, es proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y la forma en la que otros los perciben, teniendo mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos del grupo.

Consultoría de Procesos

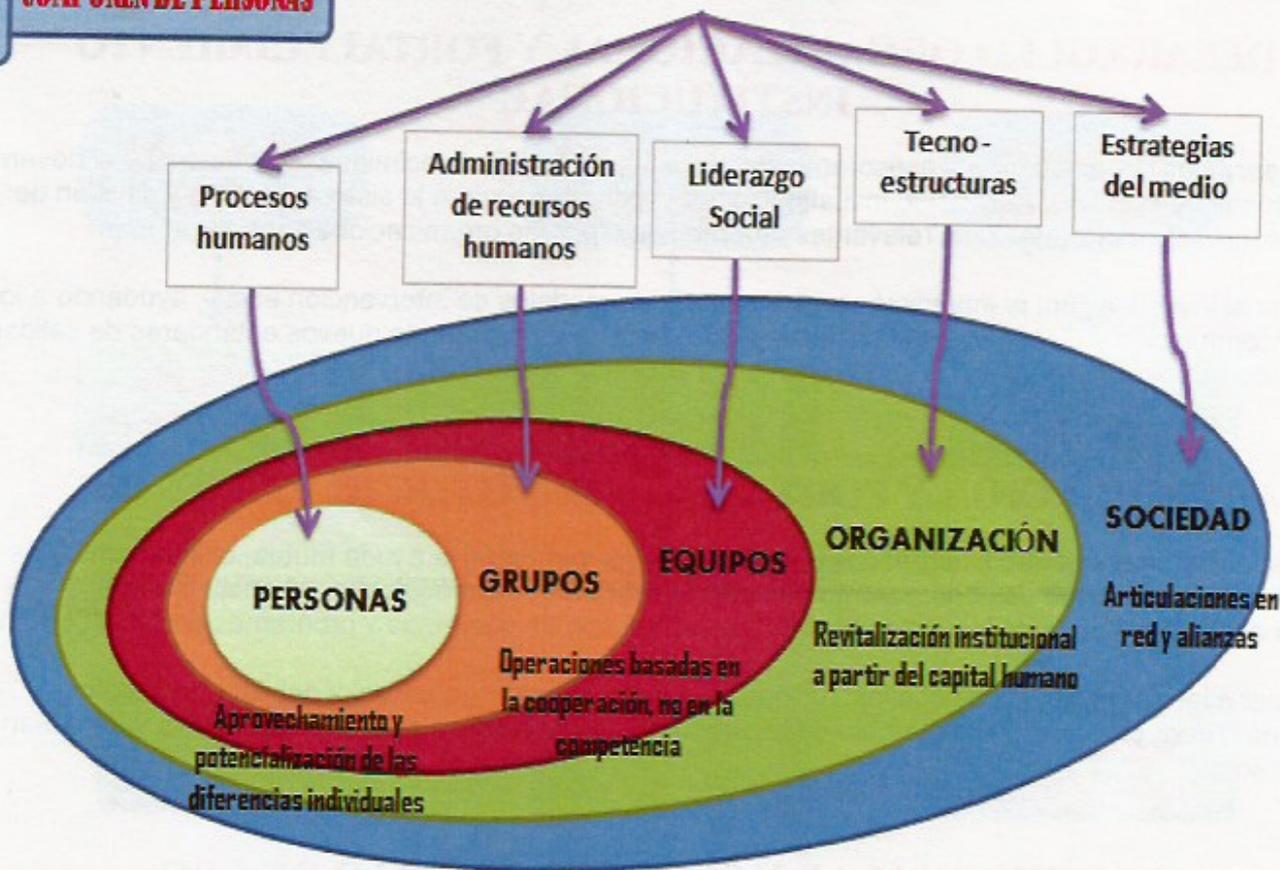
Se trata de una técnica paralela a las anteriores. Exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos.

La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.



Principio básico:

LOS GRUPOS Y LAS ORGANIZACIONES SE COMPONEN DE PERSONAS



EJES DE TRABAJO

- 1.-FORMACIÓN DE LÍDERES Y DIRIGENTES SOCIALES.
- 2.-DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.
- 3.-ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE REDES DE OSC.
- 4.-SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC.
- 5.-IMAGEN INSTITUCIONAL Y POSICIONAMIENTO SOCIAL

FORMACIÓN DE LÍDERES Y DIRIGENTES SOCIALES

Formación y cualificación de los líderes y dirigentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Estimular la participación social para promover la auto gestión, la corresponsabilidad y el servicio social que coadyuven a la construcción de ciudadanía, apoyando la constitución de nuevas organizaciones de la sociedad civil sostenibles, participativas e innovadoras.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Ofrecer servicios de consultoría y asesoramiento para impulsar el fortalecimiento institucional y el desarrollo organizacional de las OSC, realizando investigaciones y contribuyendo a la sistematización y difusión de estudios sobre las actividades más relevantes emprendidas por las organizaciones beneficiarias.

Promover la investigación, la innovación y el desarrollo de modelos de intervención social, ayudando a lograr una mejor formulación y diseño de sus políticas y estrategias e incorporando nuevos estándares de calidad, eficiencia, coordinación, transparencia y eficacia en el accionar de las OSC

ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE REDES DE OSC

Crear espacios de encuentro sinérgicos entre las OSC, fomentando la ayuda mutua, el intercambio de experiencias, la generación de conocimiento colectivo y esquemas de articulación y trabajo en equipo que posibiliten el fortalecimiento de las redes de OSC, la realización de proyectos y programas sociales comunes .

Establecer alianzas estratégicas con instituciones del primer sector (gobierno) y del segundo sector (empresarios) para propiciar el intercambio de recursos que potencien las acciones de servicio y de desarrollo humano y social.

SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE OSC

Impartir capacitación y asesoramiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil en el diseño y elaboración de proyectos sociales y productivos. Ofrecer servicios de difusión de información, entrenamiento y consultoría sobre gestión y procuración de fondos.

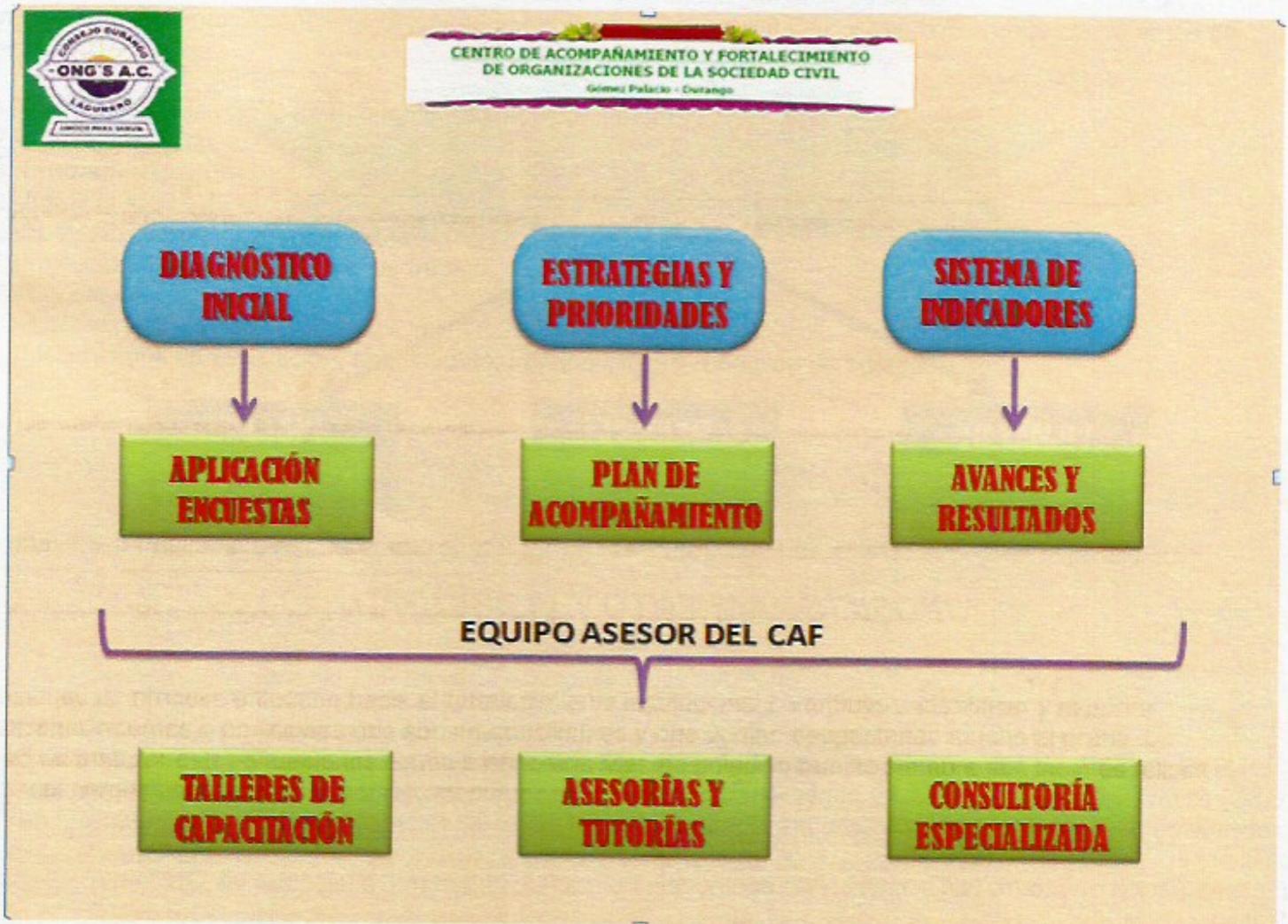
Promover y apoyar emprendimientos sociales que contribuyan a la generación de una economía social y solidaria, ofreciendo apoyo financiero a intervenciones que busquen mejorar el bienestar material de la población procurando que la gente con menores recursos_ tenga un mayor acceso a las capacidades (conocimientos, destrezas tecnológicas, de gestión e institucionalidad) para estar en mejores condiciones asumir su propio desarrollo.

IMAGEN INSTITUCIONAL Y POSICIONAMIENTO SOCIAL

Desarrollar sistemas de comunicación e intercambio de información para contribuir a la visibilización y posicionamiento social de las Organizaciones de la Sociedad Civil y de sus causas sociales.

Introyectar el uso apropiado de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) en las OSC para eficientar su administración, operación y proyección social.

MODELO DE ASESORAMIENTO CAF



EQUIPO ASESOR

El Equipo Asesor del Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento, es un equipo interdisciplinar conformado por especialistas:

Lic. Fátima Nallely Chavarría Palma (Psicóloga), experta en Ciencias del Comportamiento,

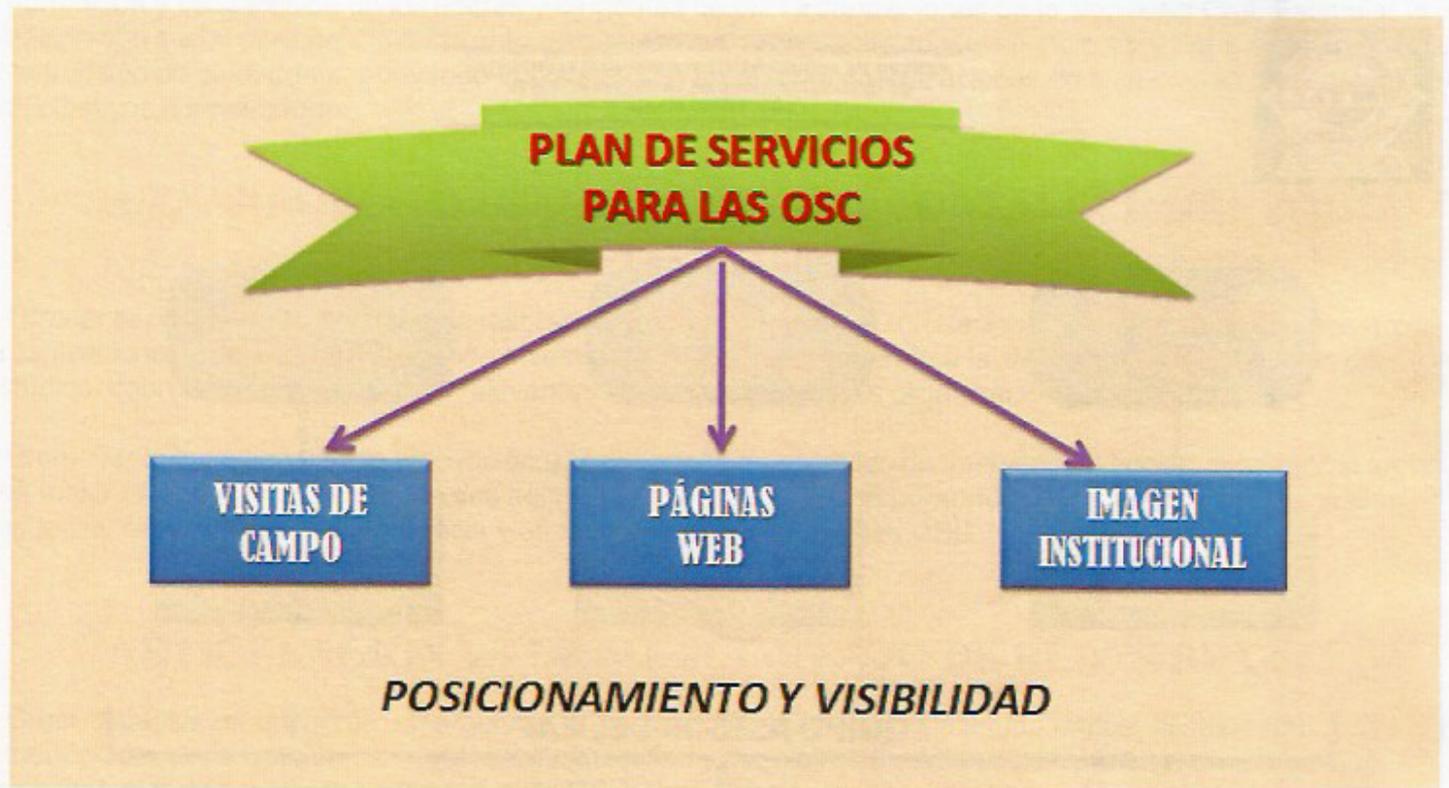
Lic. Emmanuel García Rivas (Diseñador), experto en Imagen institucional,

Lic. Nora Inés Villegas Glenn (Licenciada en Comunicación, periodista), experta en mercadotecnia social,

Lic. Oscar Enrique Salazar Padilla (Sociólogo), experto en estudios sociales y

Lic. Efrain Cañavera Giraldo, experto en desarrollo organizacional (Psicólogo, Diplomado en Administración).

SERVICIOS



En la mayor parte de los países de América Latina, la visibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es un fenómeno creciente. La consolidación y profundización de las democracias en el continente, los procesos de descentralización, así como las redefiniciones del papel del Estado en materia de formulación de políticas e implementación de programas sociales, han contribuido de manera importante a legitimar las OSC en el campo político y social.

Los lineamientos de los organismos multilaterales promoviendo una mayor participación de las organizaciones ciudadanas en el diseño, ejecución y control de la política social, han contribuido a su visibilidad y a los nuevos roles de estas organizaciones.(a)

En este nuevo contexto, el marco institucional en el que se desenvuelven las relaciones de estas OSC con los Estados se ha ampliado y los espacios para la participación en procesos de consulta, decisión, gestión; y control de las políticas públicas se ha multiplicado. (b)

(a) Ver por ejemplo el apartado "Bringing the State Closer to the People" del World Development Report de 1997. O la introducción del libro de Judith Tendler, Good Government in the Tropics. The John Hopkins Press. 1997.

(b) Ver Fabio E. Velázquez. 1997. Descentralización y gestión local en América Latina. En América Latina: Entre el desencanto y la esperanza. Taller de Experiencias en Apoyo a Procesos de Democratización en América Latina.. Editado por EZE. Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo.

AUTO DIAGNOSTICO

El proceso de Acompañamiento para el Fortalecimiento Institucional se inicia con la aplicación de un instrumento de Auto Diagnóstico diseñado por el Equipo Asesor del CAF y que comprende nueve áreas de estudio:

- 1.-Estructura de las OSC (marco legal y órganos de gobierno)
- 2.-Plan estratégico.
- 3.-Programa operativo.
- 4.-Administración de recursos materiales, financieros y humanos.
- 5.-Sostenibilidad financiera (procuración de fondos).
- 6.-Profesionalización del equipo de trabajo.
- 7.-Modelo de intervención.
- 8.-Alianzas estratégicas.
- 9.-Mecanismos de evaluación, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas.

1 ESTRUCTURA DE LA OSC (MARCO LEGAL Y ÓRGANO DE GOBIERNO)

- | | |
|------------|--|
| 11 | <i>Indique en que paso está la constitución legal de la OSC</i> |
| 12 | <i>Documentos actualizados ante el SAT de la Secretaría de Hacienda</i> |
| 13 | <i>Autorización para ser Donataria Autorizada</i> |
| 14 | <i>Estructura institucional real, composición y participación de asociados de la OSC</i> |
| 15 | <i>Frecuencia de funcionamiento de la Asamblea General de Asociados</i> |
| 16 | <i>Gobierno democrático: La Asamblea participa en la toma de decisiones y recibe informes</i> |
| 17 | <i>Existe un Consejo Directivo, activo, participativo e independiente de la administración de la OSC</i> |
| 18 | <i>Existe una Dirección Ejecutiva y Junta de Administración al frente de la operativa de la OSC</i> |
| 19 | <i>Documentación actualizada del histórico institucional (línea del tiempo)</i> |
| 110 | <i>Actualización de la información en el Registro Federal de OSCs</i> |
| 111 | <i>Informes Anuales al Registro Federal de OSCs</i> |
| 112 | <i>Actas de Asambleas protocolizadas y notificadas al Registro Federal de OSC</i> |
| 113 | <i>Minutas de Juntas y reuniones</i> |
| 114 | <i>Contratos y comodatos sobre uso, usufructo de bienes y servicios</i> |
| 115 | <i>Conocimiento del marco jurídico normativo de las actividades de las OSC</i> |



El objetivo del auto diagnóstico es obtener información lo más completa posible de la situación y grado de desarrollo institucional de la organización.

A partir del Auto Diagnóstico diseña un Plan de Trabajo a partir de las necesidades detectadas y la definición de prioridades en conjunto con los directivos de la organización.

El plan de trabajo se convierte en el instrumental básico sobre el cual se fundamenta el proceso de acompañamiento del Equipo Asesor del CAF y nos permitirá visualizar y medir los efectos e impactos de la intervención.

2 PLAN ESTRATÉGICO

21 *La OSC tiene diseñado su Plan Estratégico*

3 PROGRAMA OPERATIVO

31 *Se diseña Plan Operativo Anual*

32 *Plan de imagen institucional y mercadotecnia social para su visibilización y posicionamiento social*

33 *Estrategias de trabajo social*

4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS)

41 *Administración de personal asociado: Padrón, Expedientes y manuales de procedimiento*

42 *Colaboradores externos: voluntarios, servicio social, becarios*

43 *Profesionalización de la administración (la OSC posee trabajadores con remuneración)*

44 *Oficina sede de la OSC*

45 *Administración de recursos materiales: infraestructura*

46 *Administración de recursos financieros: patrimonio*

47 *Relación con Donantes, Benefactores e instituciones subsidiarias*

48 *Administración de recursos financieros: fiscal contable*

5 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA (PROCURACIÓN DE FONDOS)

51 *Sostenibilidad económica de la OSC*

52 *Fuentes de financiamiento gubernamentales e internacionales*

6 PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

- 61 *Desempeño y capacitación del personal*
- 62 *Participación de la OSC en el Programa de profesionalización*
- 63 *Cultura y ambiente organizacional*

7 MODELO DE INTERVENCIÓN

- 71 *Diseño de un modelo de intervención propio*
- 72 *Definición del perfil de beneficiarios*
- 73 *Documentación de experiencias y trayectoria del servicio institucional*
- 74 *La OSC conoce y pone en práctica los principios de Estambul*

8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- 81 *Construcción de capital social*
- 82 *Convenios de cooperación y articulación en redes con otras organizaciones del tercer sector (OSC)*
- 83 *Membresía y/o convenios de apoyo o colaboración con otras organizaciones*
- 84 *Relaciones institucionales con instancias oficiales (primer sector)*
- 85 *Relaciones institucionales con empresas (segundo sector)*

9 MECANISMOS DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTA

- 91 *Sistema de seguimiento y monitoreo*
- 92 *Sistema de evaluación de avances y logros en desarrollo institucional e impacto social*
- 93 *Involucramiento de asociados, beneficiarios y aliados en los procesos de evaluación*
- 94 *Sistema de transparencia, rendición de cuenta y contraloría social*



TEMATICAS

El Proyecto Institucional: Presentar una visión general del proceso de gestación y desarrollo de la organización social, con el fin de promover su evolución y dinamismo.

Los principales temas que se ofrecen son: 1.-Etapas de evolución de una organización 2.-Factores que potencian la evolución en cada etapa. 3.-Dinámica de conducción. 4.-Seguimiento y evaluación.

Conformación y organicidad institucional: Ofrecer orientación sobre como integrar la organización acorde con la filosofía del tercer sector.

Los principales temas son: 1.-Clases de asociados. 2.-El trabajo en equipo. 3.-Liderazgo colectivo. 4.-Dirección colectiva y democrática.

Órganos de Gobierno: Resaltar la importancia del óptimo funcionamiento de los órganos de gobierno como responsables de la conducción de la organización y el cumplimiento de su misión.

Los principales temas que maneja son: 1.-La Asamblea General de Asociados. 2.-El Consejo Directivo. 3.-La Dirección Ejecutiva. 4.-El Comité Técnico Asesor.

Cultura organizacional: Poner en práctica los principios y filosofía del tercer sector para crear un ambiente fraterno y de solidaridad.

Los temas que se tratan son: 1.-Los principios sociales. 2.-Cultura y clima organizacional. 3.-Fomento de la fraternidad, apoyo mutuo y corresponsabilidad.

Administración de OSC: Promover un manejo eficaz y eficiente de los recursos financieros, tecnológicos y humanos de la organización.

Los principales temas que aborda son: 1.-Procesos Administrativos. 2.-Planeación Operativa. 3).-Organización. 4.-Dirección. 5.-Control. 6.-Administración y gestión de recursos. 7.-Administración de recursos.

Diseño y elaboración de Proyectos: Proporcionar las herramientas necesarias que permitan analizar y diseñar proyectos específicos que atiendan necesidades concretas dentro del tema social de las organizaciones.

Los principales temas que aborda son: 1.-Delimitación de problemas. 2.-Árbol de problemas. 3.-Árbol de objetivos. 4.-Cuerpo del proyecto. 5.-Presupuesto. 6.-Complementos básicos.

Gestión y procuración de recursos: Reconocer la importancia de la sostenibilidad operativa y financiera de la institución, que le permita movilizar los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.

Los temas principales que aborda son: 1.-Sostenibilidad institucional. 2.-Movilización de recursos. 3.-Alianzas intersectoriales.

Comunicación Estratégica: Valorar la importancia de la comunicación como un factor estratégico para el logro de los objetivos institucionales y su sostenibilidad.

Los temas principales que aborda son: 1.-Comunicación organizacional. 2.-Planeación de la comunicación. 3.-Diseño de la estrategia de comunicación.

Problemática social y recursos institucionales:

Los temas principales son: 1.-Análisis del entorno mediante matriz PESTEC. 2.-Análisis interno mediante matriz FODA. 3.-Definición de población objetivo.

Gestión estratégica: Aprovechar las herramientas científicas para la gestión y la planeación estratégica de la organización.

Los temas principales son: 1.-Metodología para la planeación estratégica. 2.-Definición de programas y proyectos sociales 3.-Seguimiento, monitoreo y evaluación.

TEMATICAS



Administración y Contabilidad: Adquirir herramientas para la administración de los recursos humanos y financieros de su organización; el manejo contable de la misma y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Los principales temas que se ofrecen son: 1.-Administración contable 2.-Controles administrativos. 3.- Informes financieros. 4.-Transparencia y rendición de cuentas.

Reclutamiento y trabajo con personal voluntario en las OSC: Conocer el valor del personal voluntario para la labor de las OSC, y cuentan con herramientas para el reclutamiento, selección, capacitación, integración a las actividades de la organización y motivación de voluntarios y voluntarias, que le permitan a la organización aprovechar su potencial y contribución para su quehacer institucional.

Los temas que abarca: 1.-Sistema de trabajo voluntario. 2.-Manual del servicio voluntario. 3.-Inducción y capacitación del personal voluntario.

Gestión y Resolución de Conflictos: Contar con elementos sustantivos que les permitan integrar sus equipos de trabajo; generar una comunicación efectiva entre sus miembros, y lograr la gestión y resolución de conflictos al interior de la organización y en la interacción con otros Actores Sociales y con la comunidad .

Los temas que comprende son: 1.-Juego triádico. 2.-Resolución de conflictos. 3.-Negociación creativa.

Estrategias para la incidencia de las OSC en Políticas Públicas: Conocer distintas estrategias para participar en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, a fin de aplicarlas de acuerdo a su ámbito de incidencia.

Los temas que se abarcan: 1.-Políticas públicas. 2.-Análisis de contexto. 3.-Articulación en red. 4.- Planteamiento de propuestas.

Sistematización de experiencias: Adquirir conocimientos y herramientas teórico-metodológicas que les permitan analizar el quehacer institucional de su organización, trazar lecciones aprendidas, identificar prácticas exitosas y/o elementos para la construcción de modelos de intervención social.

Los temas que abarca: 1.-Documentación de actividades. 2.-Procesamiento de la información.- 3.-Informes periodicos. 4.-comparación de resultados

Transparencia y Rendición de Cuentas de las OSC: Adquirir herramientas para llevar a cabo una óptima rendición de cuentas hacia diversos Actores Sociales (donantes, aliados, beneficiarios y ciudadanía en general) en torno a su quehacer institucional, el ejercicio de sus recursos, y la incidencia de sus actividades en la esfera pública.

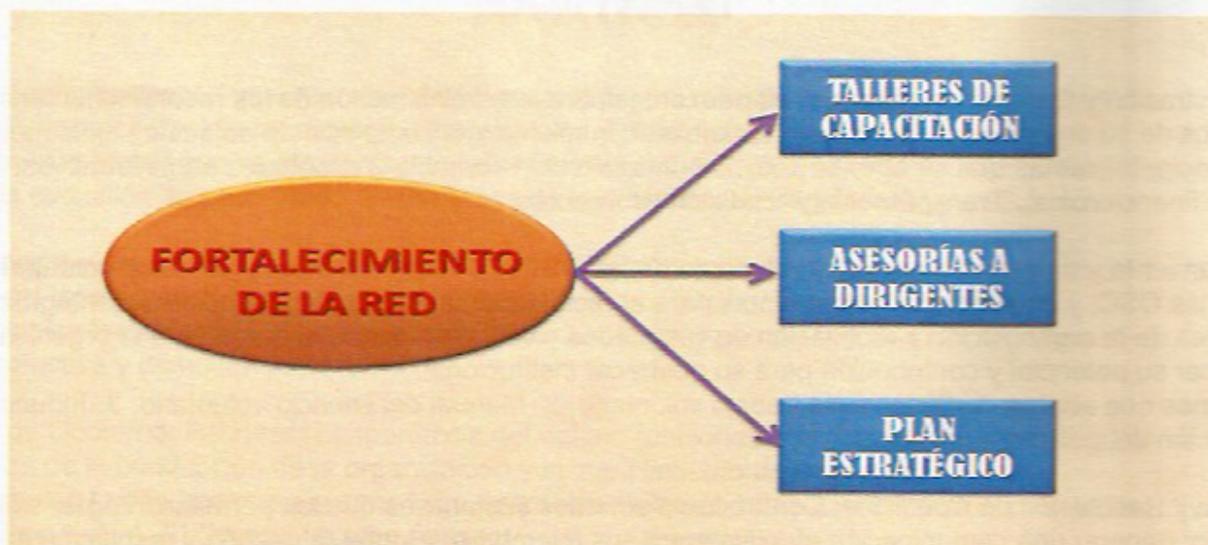
Los temas que se comprenden: 1.-Contraloría social. 2.-Portal de transparencia.

Cohesión Social y Comunitaria: Obtener elementos teóricos y conceptuales que les permitan, a través del trabajo en organizaciones de la sociedad civil, contribuir a la cohesión social y comunitaria.

Los temas que se comprenden: 1.-Participación social. 2.-Corresponsabilidad y auto gestión. 3.-Organización comunitaria. 4.-Plan de desarrollo comunitario

Evaluación de proyectos de las OSC: Contar con las herramientas necesarias para diseñar e implementar indicadores que permitan evaluar el impacto de las distintas acciones, programas y proyectos de la organización.

Los temas que se tratan son: 1.-Seguimiento y monitoreo. 2.-Sistema de Indicadores. 3.-Evaluación de proyecto.



"Las OSC han comprendido la necesidad de actuar articuladamente, de sumar para tener fuerza frente a quienes ostentan el poder, y antes de que se hablara de globalización, tenían confianza en los frentes comunes, en las redes y coaliciones internacionales, para hacer frente a las instancias supranacionales que deciden por todos los pueblos, la política económica y social que deben adoptar los países pobres y dependientes.

Los organismos multilaterales se resistieron por décadas a la resistencia y presión de las organizaciones para ser tomadas en cuenta en sus decisiones unilaterales, hasta que progresivamente los fueron convenciendo del derecho que tiene la sociedad a ser consultada sobre el alcance de los problemas, el contenido de las políticas públicas y el rumbo de las medidas macro que, en teoría ayudarían a superar la desigualdad y el déficit democrático.

El trabajo y propuestas de las OSC dedicadas al desarrollo han sido evaluadas de muchas maneras y con distintos indicadores, hasta llegar al punto en el que se empezó colocar el "impacto" de su trabajo y de su eventual "incidencia" en las instancias de toma de decisiones como un indicador de calidad para ellas.

Se fueron clarificando las pretensiones y alcance de su actuación y a comprender que, en rigor, el valor de su trabajo no radica en la cobertura de sus proyectos, sino en la modalidad, en la visión y valores que se promueven, en sus métodos de intervención, en la viabilidad de sus propuestas, en la búsqueda de un desarrollo con sentido social y democrático, y que todas esas experiencias eventualmente tendrían que recuperarse en las políticas públicas.

Por eso se priorizó el criterio de incidencia para las organizaciones preocupadas por el tema del desarrollo, se visualizó como el principal resultado esperado, como un indicador clave de éxito. Se entendía la incidencia como la capacidad de influir, para modificar, cambiar, impulsar o anular políticas públicas en los distintos niveles, desde el local, hasta el internacional.

Las OSC reconocieron las nuevas exigencias para las que debían cualificarse, privilegiando las acciones de fortalecimiento institucional que las pusieran en condiciones de comprender la dimensión de lo público; de diseñar y gestionar propuestas de políticas públicas en el ámbito local, nacional e internacional y de ubicar las posibilidades de incidir en la realidad" (Laura Becerra Pozos).

CONCLUSIONES

Las diferentes técnicas, modelos y procesos de intervención mencionadas anteriormente nos deberán de servir para lograr un adecuado conocimiento de los individuos y las colectividades al interior de la organización.

Por lo cual podemos resumir que:

Una intervención profesional debe basarse en una hipótesis y diagnóstico preliminar.

La observación e interpretación de las causas y efectos de la intervención determinan nuestra nueva hipótesis y nuestra próxima intervención.

Hablando de las técnicas de intervención en procesos de cambio organizacional debemos de utilizarlas a criterio, ya que las más indicadas nos servirán para abordar al entorno y su cultura organizacional.

Diferenciar entre intervenciones directas e indirectas, internas y externas.

Basar nuestras intervenciones en hipótesis que tengan una consecuencia real esperada.

Diferenciar nuestras intervenciones de acuerdo a la fase de desarrollo del proyecto de cambio y a las personas a las que se dirigen (por ejemplo: en la fase de diagnóstico trabajar con grupos homogéneos, en la fase de cambio con grupos heterogéneos).

De esta manera los procesos de cambio en las organizaciones deben ser claros y precisos al momento de abordarlos ya que se originarán problemáticas y situaciones diversas que a través de intervenciones muy específicas nos darán la base para identificar sus ideas, creencias y actitudes que en ese momento nos apremien.





BIBLIOGRAFÍA

- Imán, P.P.A. Desarrollo Organizacional. <http://www.slideshare.net/aimp/desarrollo-organizacional-presentation> (1)
- Lira, P. (2008). Innovación y Gestión Humana. <http://innovacionygestionhumana.blogspot.com/2011/03/tecnicas-de-desarrollo-organizacional.html> (2)
- Pariente, F. J.L (1998). Desarrollo Organizacional. http://www.excelencia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf (3)
- (2007). Métodos y Técnicas de Diagnóstico e Intervención en Organizaciones Públicas. http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/capacitacion/competencia/docs/Metodos_Tecnicas_Diagnostico.doc (4)
- Saray, R.L. Diagnóstico Organizacional y Técnicas de Intervención participativas para la transformación organizacional del sector público –educativo. <http://www.gestion.uchile.cl/detalle/documentos/Diagnosticoorganizacional.doc> (5)
- La web de los Recursos Humanos y el empleo (2006) ¿Qué es el desarrollo organizacional y cuáles son sus etapas? http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html (6)
- Universidad Diego Portales. Taller de Intervención en Organizaciones. http://www.udp.cl/minors/docs/sociologia/intervencion_organizaciones.pdf (7)
- Sánchez, C.J.A (2008). La importancia del desarrollo organizacional en una institución de educación superior. <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/EI%20diagnostico%20como%20etapa%20del%20proceso%20de%20Desarrollo%20Organizacional.htm> (8)
- Swieringa, J y Wierdsma, A. (1995). La organización que aprende. Editorial. Addison – Wesley Iberoamericana. México. (9)
- Guízar, M.R. (2008). Organizacional. Principios y Aplicaciones. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. (10).
- Burke, W. (1991), "Practicing Organizational Development", in D.W. Bray & Associates, Working with Organizations and their People: A guide to Human Resources Practice, Guilford Press, New York, NY, pp. 95-130
- Burke, W. and Litwin, G. (1992), "A causal model of organizational performance and change", Journal of Management, Vol. 18, pp. 523-45
- 3aa.-Ávila Baray Héctor (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación. Editado por Eumed.net
- 4aa.-Wendell L. French; Cecil H. Bell, Jr.(1996) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice Hall Interamericana. Quinta edición.
- Gerardo Alatorre.- Fortalecimiento institucional. Ficha 1. Ficha 2.- <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1869.html> y <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1871.html> y <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1872.html>
- Luis Cámara López.-Director de Asistencia Técnica y Capacitación, CIDEAL. "Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional". <http://fortalecimiento.cideal.org/sitefiles/adjuntos/4d6cdec77ade83f4ceeed1f63c389ec2.pdf>
- Laura Becerra Pozos.-PARTICIPACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA DE LAS OSC EN AMÉRICA LATINA Definiciones, Recomendaciones y Retos.-Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ALOP.



Domicilio del Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento
CAF

Independencia No. 263
(entre Bravo y Mina)
Teléfono: (871) 268 25 60
Colonia Centro
Gómez Palacio, Durango

Para mayor información comunicarse a los correos electrónicos:

consejo_ongs@hotmail.com
consejoongsdurango@hotmail.com

veliamonty@hotmail.com

Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social Empero, la "SEDESOL" no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo.