

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN
FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL
PARA ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**MÓDULO 5
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Manual del Participante

**Programa de Democracia
Sociedad Civil - Topuã Paraguay**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Semillas
para la Democracia

FICHA TÉCNICA:

Contenido temático:

Idelín Molinas, PhD - Instituto Desarrollo
Arq. Anny Ramos – Instituto Desarrollo

Revisión y ajustes:

Silvia Denis - Instituto Desarrollo

Coordinación:

Lic. Bruno Martínez- Instituto Desarrollo

Corrección:

Laura Ortega Robles

Diseño:

Goiriz Imagen y CIA.

Coordinación general:

Corina M. Cazenave

Coordinadora del componente Organizaciones - Semillas para la Democracia

Idelín Molinas Vega PhD

Coordinador - Instituto Desarrollo

Proyecto Sociedad Civil – Topu'ã Paraguay, del Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID-Paraguay y Semillas para la Democracia

Dirección Ejecutiva:

Ing. Gustavo Candia

Coordinación:

Lic. Guzmán Ibarra

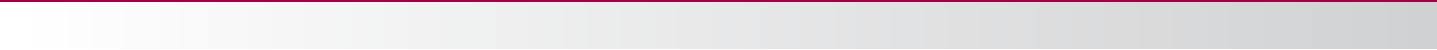
www.topua.org.py

Junio , 2012, Paraguay

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Presentación | 5 |
| La organización como sistema abierto | 6 |
| La organización es un sistema abierto | 6 |
| Algunas características de los sistemas abiertos | 7 |
| La vida de las organizaciones y los procesos de cambio | 8 |
| Algunos síntomas típicos de una organización en crisis | 9 |
| La crisis como una oportunidad para el crecimiento de la organización. | 10 |
| Fases del desarrollo de las organizaciones | 11 |
| Desarrollo organizacional | 13 |
| ¿Qué es el desarrollo organizacional? | 13 |
| ¿Cómo es el desarrollo organizacional? | 13 |
| Tres elementos importantes del desarrollo organizacional | 14 |
| Proceso de intervención para avanzar hacia el cambio | 15 |
| Bibliografía | 21 |



Presentación

El presente manual pretende constituirse en un material de consulta para participantes de los talleres ofrecidos por el Proyecto Sociedad Civil- Topu'ä Paraguay, desde su componente Organizaciones.

Este componente tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), a través de capacitaciones a representantes de las mismas, ofreciendo herramientas necesarias para la buena gestión y administración interna en el entorno en que se desarrollan.

Los talleres se desarrollan en el transcurso de dos años (2011-2012), con una frecuencia apropiada que permita a los líderes y lideresas internalizar y compartir los nuevos conocimientos y herramientas. Estos espacios de encuentro favorecen el crecimiento personal de los participantes y el intercambio de las experiencias, contribuyendo así al fortalecimiento de los recursos humanos de las organizaciones.

En este módulo se plantean como objetivos que los participantes:

- “Conozcan herramientas para autoevaluar a sus organizaciones con miras al desarrollo organizacional.”
- “Visualicen las manifestaciones de las crisis en las organizaciones y cómo enfrentarlas de manera positiva y como una oportunidad de crecimiento organizacional.”
- “Establezcan una hoja de ruta con líneas de acción que apunten al desarrollo integral de su organización.”

La organización como sistema

La organización es un sistema abierto

Hay una enorme diversidad de organizaciones, pero todas ellas surgen para cumplir un objetivo. En algunos casos estos objetivos son concretos, como arreglar una calle o hermosear una plaza. En otros casos, se refiere a la promoción de valores en un grupo social o a mejorar las condiciones de vida de un sector; promover determinadas políticas públicas, u otros. Los objetivos pueden ser económicos, desarrollar un producto u obtener ganancias. Estos objetivos son definidos por sus miembros y son los que orientan las acciones de la organización.

La organización no está aislada, está en constante interacción con el entorno. Un entorno próximo, conformado por sus aliados, usuarios de los servicios, clientes; luego, el sector en el cual se desarrolla; y finalmente un macroentorno, donde se pueden observar aspectos ambientales, sociales, políticos y económicos. Son actores y procesos que escapan al control de la organización, pero influyen en su funcionamiento. La organización, igual que los organismos vivos, busca adaptarse a su entorno para garantizar su supervivencia y continuidad.

Mirando hacia el interior de las organizaciones podríamos identificar a las personas que interactúan entre sí, se relacionan unas con otras, colaboran y se coordinan para lograr la finalidad o propósito común. En este sentido, se observan tipos de liderazgo, formas de trabajo, esfuerzos de coordinación y trabajo en equipo. Estas personas aportan sus capacidades y particularidades individuales para su desarrollo personal y el logro de los objetivos de la organización.

Por otro lado, las organizaciones cuentan con una estructura y unos procesos o cadenas de transformación. Estos elementos siempre existen, aunque el nivel de complejidad y su visibilidad dependerán del tipo de organización, de sus dimensiones y su desarrollo.

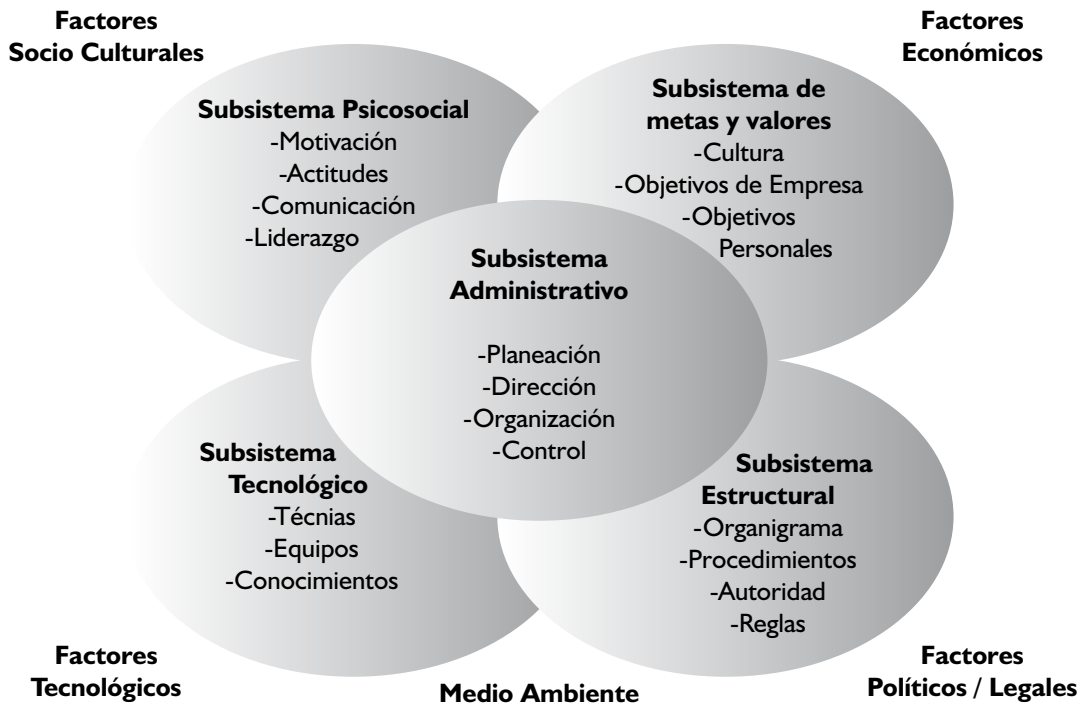
Las organizaciones pueden verse como un sistema abierto, porque establecen un permanente intercambio con el entorno y pueden volverse cada vez más complejos en su interacción con el medio.

Al ser más complejo, sus partes demandan una creciente interdependencia entre ellas, y la creciente integración va acompañada de creciente heterogeneidad. Hay diversidad de actores y de procesos que se dan de manera simultánea y articulada.

Las organizaciones reaccionan ante los estímulos del entorno, aunque estos no son determinantes. Por otro lado, los miembros de una organización (sistema) son a la vez parte de otras organizaciones (sistemas).

Las organizaciones son dinámicas, cambian constantemente pero al mismo tiempo buscan mantener un equilibrio, sobrevivir y desarrollarse. En este sentido alternan dos situaciones, la rutina y las situaciones de cambio.

Enfoque Sistémico de la Organización



Fuente: French, W y Bell, C. H (1996). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Algunas características de los sistemas abiertos

Hay un sentido de identidad y delimitación, se puede ver quiénes están afuera y quiénes adentro. Esto se da a través de espacios y edificios, membresía, participación en la producción y en el valor agregado, en objetivos, normas, reglas y roles.

Están orientados a la sobrevivencia, se adaptan. Modifican su estructura y procesos según las necesidades que surgen de la interacción.

Están integrados por una red de sistemas articulados. Estos pueden ser sistemas sociales (personas, conocimientos, tecnología, roles, relaciones, etc.) y sistemas técnicos (dinero, maquinaria, procedimientos, medios de comunicación, etc.)

La vida de las organizaciones y los procesos de cambio

Las Organizaciones son entidades vivas, cambian constantemente, pero este cambio puede ser simplemente una adaptación a circunstancias externas, o puede ser un cambio intencional orientado a mejorar la calidad de la organización.

En este sentido, es importante estar atentos a los síntomas. Estas señales pueden ser útiles para identificar el momento adecuado en el cual valdría la pena hacer una autoevaluación y visualizar el camino de cambio que se quiere proponer.



Algunos síntomas típicos de una organización en crisis

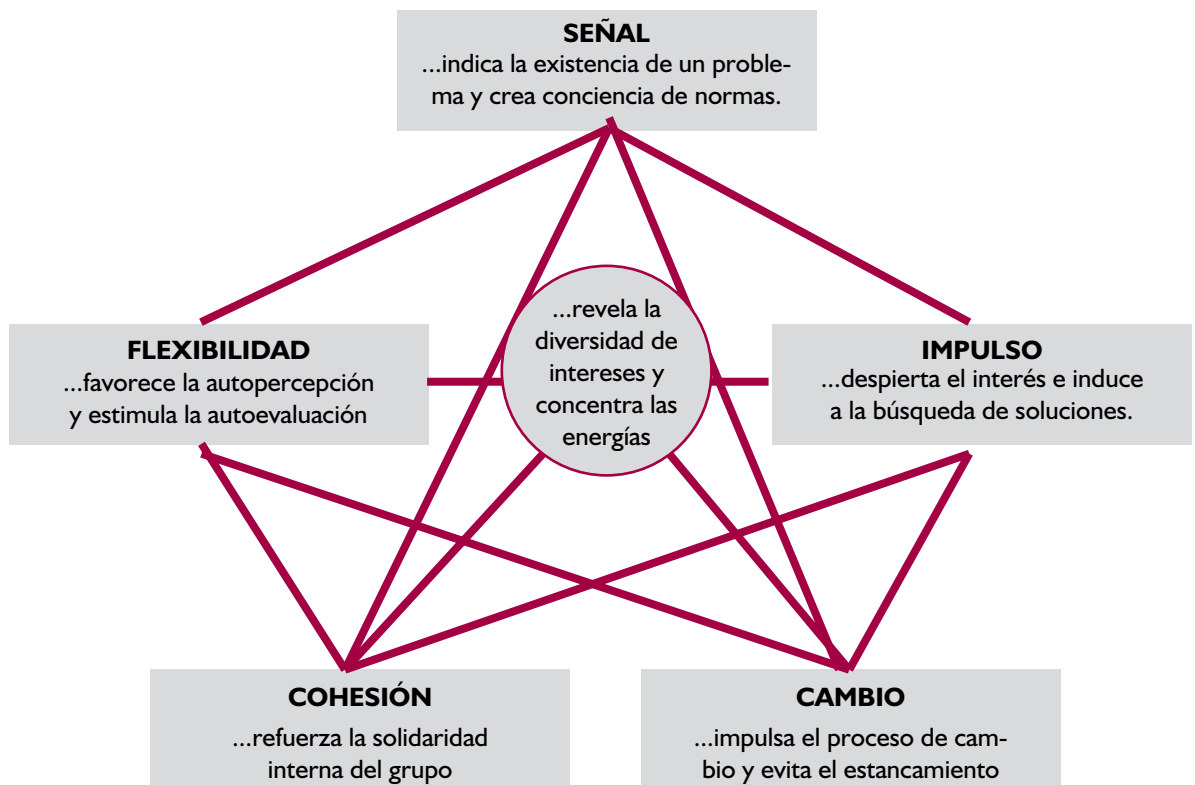
| |
|--|
| Poca inversión de trabajo del personal en los objetivos organizacionales. |
| El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo, nadie se ofrece voluntariamente para ello. Los errores y problemas son ocultados y encubiertos. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos. Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente. |
| Las relaciones entre las personas rozan la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista. El conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o se plantean interminables e irreconciliables argumentos. |
| La alta dirección, coordinador/a, presidente/a, trata de controlar el mayor número de decisiones. |
| Las opiniones de los subordinados no son tomados en cuenta fuera de lo que corresponde a su trabajo. |
| Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos. |
| Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera las directivas, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon. |
| Las personas compiten en lugar de colaborar. |
| El desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente. |
| El aprendizaje es difícil. Las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tienen que aprender de sus propios errores. Rechazan la experiencia de los demás o no quieren transmitir la propia. Adquieren poca retroalimentación sobre su desempeño excepto de aquella no es provechosa |
| Se evita la retroalimentación. |
| El personal se siente encerrado en sus trabajos, sin motivación, pero permanece en ellos por la necesidad de sentirse seguro. |
| La administración es un padre que da órdenes. |
| La administración controla exageradamente los pequeños gastos y pide excesiva justificación. |
| Da poca libertad para cometer errores. |
| Minimizar el riesgo tiene gran valor, “una sola falta y usted está despedido”. |
| La estructura, política y procedimientos enlentecen a la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional. |
| Tiene plena validez el lema “la tradición ante todo”. |
| La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar. |
| El personal oculta sus frustraciones, “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad”. |

La crisis como una oportunidad para el crecimiento de la organización

Muchas veces, nos percatamos de estos síntomas pero no hacemos caso, dejamos pasar. Esto puede pasar porque tenemos miedo de las reacciones de las personas, porque no sentimos confianza o simplemente es cómodo seguir de la misma manera. Sin embargo, es importante ser conscientes de los síntomas y buscar las soluciones más efectivas, de modo que estas situaciones de crisis permitan un mayor crecimiento de los miembros y de la propia organización.

Las crisis son una señal de la existencia de un problema que debe ser enfrentado, generan un impulso que puede ser canalizado positivamente. La crisis también impulsa a un cambio, y el cambio implica crecimiento y evita el estancamiento. Cuando todos los miembros enfrentan una crisis y se proponen llevar adelante un cambio, aumenta la unión del equipo y su cohesión y solidaridad interna. Este proceso también capacita a los miembros y a la organización en adquirir mayor flexibilidad para una mejor y más rápida reacción ante futuros desafíos.

Aspectos positivos del conflicto.



Fuente: Heussen, Hejo (2010): "El ABC de la Gestión del Cambio", Instituto Desarrollo, Asunción, Paraguay

La crisis no es algo negativo, al contrario, es una oportunidad para desarrollar la creatividad y reforzar los recursos que tienen las personas y las organizaciones.

“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia.

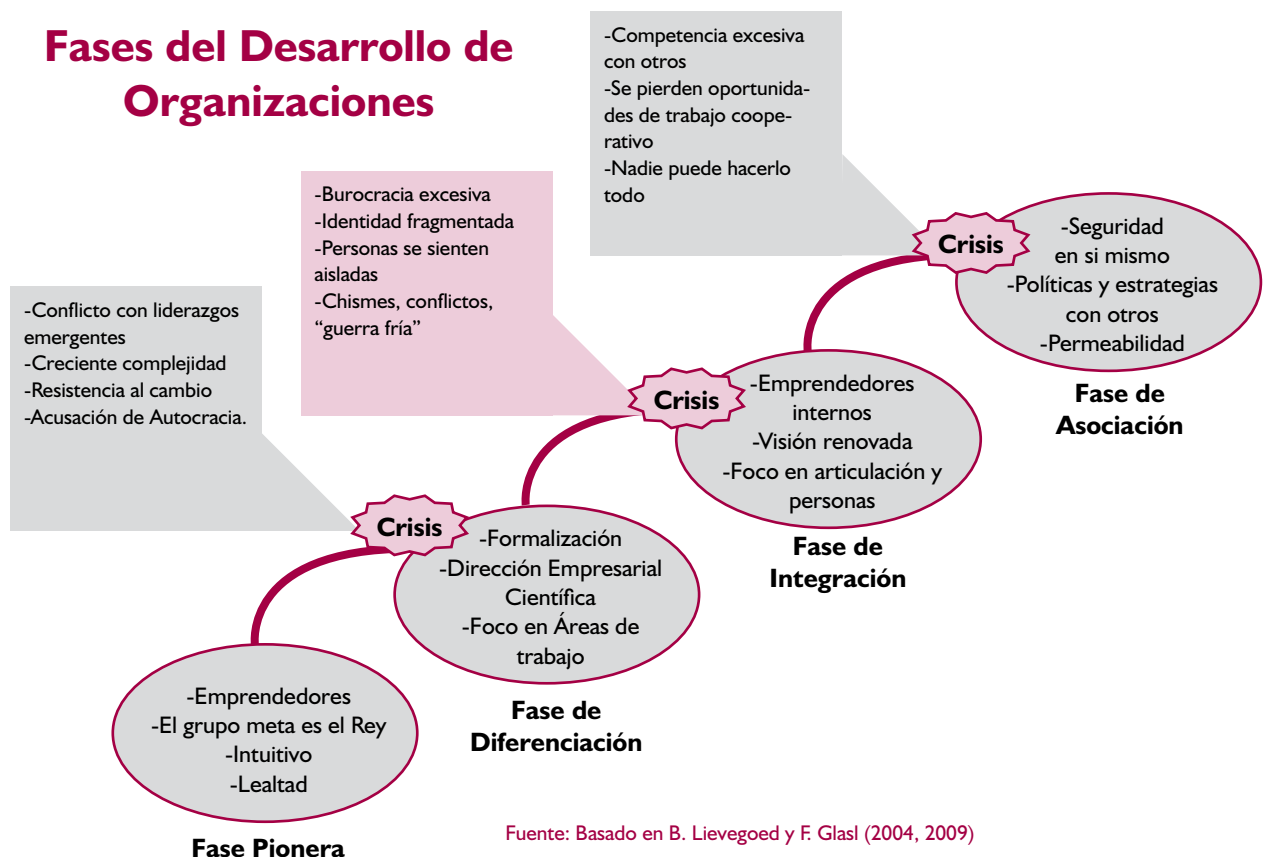
El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”

Albert Einstein (1879 – 1955)

Fases del desarrollo de las organizaciones

Las organizaciones tienen un ciclo evolutivo que puede desarrollarse de manera diversa. En términos genéricos se pueden identificar cuatro fases de ese proceso de desarrollo: La fase pionera, la fase de diferenciación, la fase de integración, y la fase de asociación. En el tránsito de una fase a otra generalmente se produce una crisis, eventos o situaciones que indican cierta incomodidad y que moviliza hacia una siguiente etapa de crecimiento.

Fases del Desarrollo de Organizaciones



Fuente: Basado en B. Lievegoed y F. Glasl (2004, 2009)

| | I. FASE PIONERA | 2. FASE DE DIFERENCIACIÓN | 3. FASE DE INTEGRACIÓN | 4. FASE DE ASOCIACIÓN |
|------------------------|--|--|---|--|
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Cercana a la comunidad. • Fidelidad al grupo meta. • Personalidad de los Pioneros define actuar de la Organización. • Estrategia intuitiva e implícita. | <ul style="list-style-type: none"> • Foco en visibilizar los valores declarados (ej. transparencia, sistematicidad). • Definición racional de la posición en el sector. • Selección de productos o servicios a ofrecer. • Se piensa desde adentro hacia afuera. | <ul style="list-style-type: none"> • Misión, Visión y valores revisados colectivamente. • Orientación a las necesidades y utilidad para el grupo meta. | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interdependientes con otras organizaciones. • Posición en el sector y sociedad definidas cooperativamente, maximizando intereses de grupos involucrados. • Estrategias conjuntas y convenios marco a largo plazo. |
| Reglas / Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura informal, (alrededor de Pioneros) Poca o nula formalización. • Flexible o improvisado. • Organizados alrededor de habilidades personales. • Resaltan personas con habilidades para multifunciones. • Uso subordinado de técnicas y métodos. | <ul style="list-style-type: none"> • Guiada por políticas organizacionales. • Basada en división del trabajo, planificación, ejecución y control. • Formalización funcional y jerárquica. Descripción de tareas. • Instrumentalización mediante tecnología y procedimientos explícitos. • Estandarización y rutina. | <ul style="list-style-type: none"> • Auto-gestión orientada a resultados organizacionales. • Mezcla lo mejor de la estructura formal e informal. • Estructuras más planas • Estructuras / procesos orientados a las personas. | <ul style="list-style-type: none"> • Límites o fronteras permeables de la organización (intercambio). • Trabajo en redes internas y externas de áreas relativamente autogestionadas. • Horizonte de tareas y procesos más amplios. • Gerencia de las áreas de intersección. • Rotación en el trabajo. |
| Liderazgos | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo carismático, motivador. • Centralizado en personalidad de los Pioneros. • Decisiones centralizadas en Pioneros. • Contactos directos e informales. • Cercanía (una gran familia). | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección orientada al contenido. • Contactos instrumentales (minutas de reuniones, mails, memos). • Foco en los productos o servicios priorizados. • Colaborativo, pero con decisión centraliza. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional y distribuido. • Aprendizaje y desarrollo son resaltados. • Contactos formales e informales. • Fomento a “empreendedores internos”. • Foco en el trabajo interdisciplinario e interdependencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección situacional permeable a las otras organizaciones asociadas. • Confianza. Se obvian las redes de seguridad y márgenes. |
| Logros | <ul style="list-style-type: none"> • Foco en los inmediatos. • Poca o nula planificación a mediano/largo plazo. • Atribuidos principalmente a Pioneros. • Alta dependencia en iniciativa de Pioneros. | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos planificados con apego a ellos. • Se resaltan los logros de las áreas y no siempre de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia concentrada, operación delegada. • Reconocimiento de logros organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Foco en ganancia de la red antes que el de las organizaciones individuales. • Rendición de cuenta es parte del día a día. • Logros a mediano/largo plazo de la red; de corto/mediano plazo de las organizaciones. |
| Disparadores de Crisis | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura informal no es suficiente para la creciente complejidad. • Conflictos entre la nueva y vieja generación (compartir visiones). • Acusaciones a Pioneros de ser Autocráticos. • Sensación de arbitrariedad, poca claridad, caos. | <ul style="list-style-type: none"> • Burocracia exagerada. • Pérdida de la visión compartida. • Miembros sienten coartada su libertad e iniciativa. Pérdida de motivación. • Desafío a reglas, “guerra fría”, chismes, conflictos personales se resaltan. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desgastante con otras organizaciones. • Pérdida de oportunidades por falta de integración y cooperación. • Desgaste por “querer abarcar todo”. | <ul style="list-style-type: none"> • Fase óptima de la Organización. |

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo organizacional

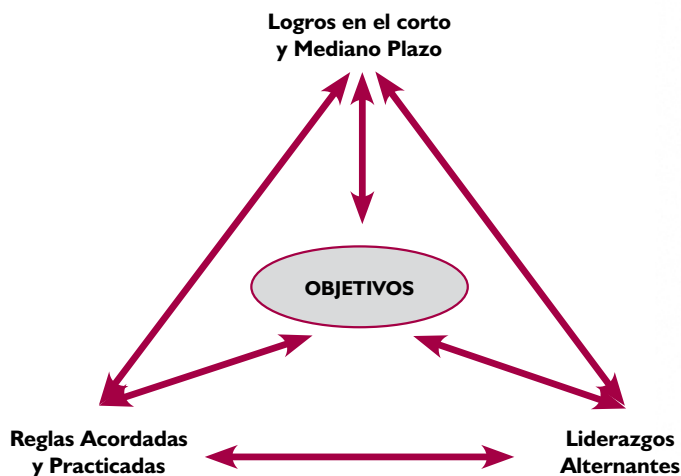
¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Es un esfuerzo planeado, liderado por la Dirección, que abarca toda la organización. Hace que los esfuerzos se orienten a lograr que la eficiencia y efectividad en la organización se incrementen a través de una mejor comunicación, coordinación cooperación en el trabajo. Toda organización trabaja en función a proyectos y procesos. Entonces, para mejorar es necesario realizar proyectos de cambio y afianzar los procesos que sostendrán los mismos.

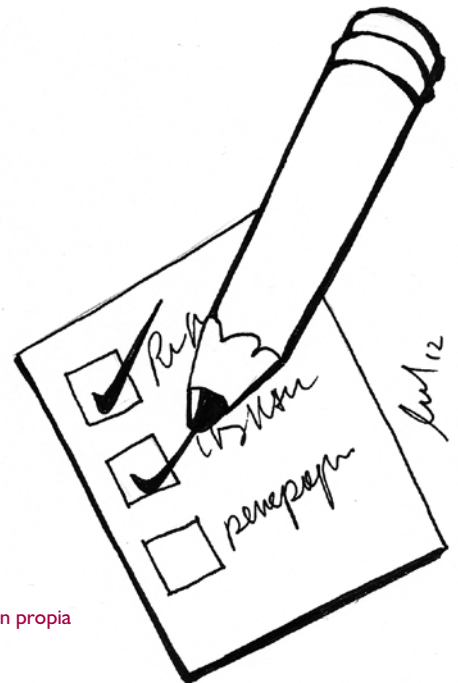
Se quiere una organización que pueda garantizar su continuidad y al mismo tiempo vigencia, adaptándose a los cambios externos y propiciando procesos de cambios internos que permitan su desarrollo.

Para ello, se busca que los miembros de la organización tengan una visión compartida acerca de los objetivos, acuerden y cumplan una serie de reglas, cuenten con planes de trabajo que les permita realizar y comunicar sus logros a corto, mediano y largo plazo, cuenten con liderazgos positivos, iniciativa y compromiso, buen trabajo en equipo.

Aspectos Compartidos presentes en una Organización Sustentable



Fuente: Elaboración propia



¿Cómo es el desarrollo organizacional?

El proceso de desarrollo organizacional es dinámico y continuo. Se trata de procesos planeados basados en un diagnóstico de la organización. Es importante saber cuál es el punto de partida para identificar hacia dónde se quiere avanzar y en qué aspectos.

Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento para incrementar la salud, eficiencia y desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para optimizar la interacción entre personas y grupos. El desarrollo organizacional implica un cambio planeado, es decir cambiar las actividades en forma intencional y orientarlas hacia las metas.

Hay fuerzas externas (exógenas) que impulsan los cambios. Estos son factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos. Muchas veces las organizaciones se ven desafiadas por estos factores externos y tienen la necesidad de modificar su manera de hacer las cosas para adaptarse.

También, los cambios se pueden gestar desde el interior de las organizaciones. Una organización puede modificar el alcance de sus objetivos, adoptar políticas nuevas, es posible que la incorporación de nuevos miembros genere cambios en el modo de organizar y ejecutar los trabajos, en el acceso a conocimientos resultando en cambios relevantes.

Tres elementos importantes del desarrollo organizacional

En todo proceso de desarrollo organizacional se identifican tres elementos principales: el agente de cambio, el cliente, y la intervención.

El agente de cambio

Es la **persona que inicia el cambio**. Puede ser alguien de la organización o una persona externa a la misma.

Esta persona asume un rol de “externo” a la organización, de manera a definir el sistema (o sub-sistema) con el que se trabajará.

Este agente de cambio debe contar con el respaldo de las máximas autoridades de la organización para poder liderar el proceso.

Los miembros de la organización deben saber acerca del proceso que se iniciará, el rol del agente de cambio y estar dispuestos a participar.

El agente de cambio facilita la elaboración de un diagnóstico de la organización y la identificación de los problemas, de propuestas de los cursos de acción, de la recomendación de procedimientos de cambio y, en algunos casos, efectuando esos cambios.

El cliente

Es el **receptor** del esfuerzo de cambio. Este puede ser una parte de la organización o su totalidad. Es importante conocer con exactitud quién es el cliente para que el diseño de las intervenciones sea acertada.

Todo cambio, aunque sea intencional, genera resistencias. Estas resistencias pueden ser individuales u organizacionales. Las resistencias organizacionales pueden provenir de un enfoque limitado del cambio, de la inercia del grupo o de la estructura, de amenazas en cuanto a la propia experiencia, de la distribución de recursos o nuevas distribuciones de poder.

Identificar los tipos de resistencias individuales y colectivas es importante para incluir en el plan de acción las medidas necesarias para disminuirlas o enfrentarlas.

La intervención

Es el proceso que desarrolla **el agente de cambio**, y puede emplear una amplia gama de actividades:

- **Actividades de diagnóstico:** averiguar el estado del sistema, el estado del problema, la “manera como están las cosas”.
- **Actividades intergrupales:** mejorar la eficiencia de los grupos interdependientes.
- **Actividades de educación y capacitación:** mejorar las habilidades, aptitudes y conocimientos.
- **Actividades de entrenamiento (coaching) y asesoría:** trabajar con las personas para definir las metas de aprendizaje, conocer cómo ven los otros su conducta y aprender una nueva conducta para saber si ayuda a la consecución de metas.

Proceso de intervención para avanzar hacia el cambio

El desarrollo de la organización, en principio estaría formando parte de la planificación estratégica de la misma. Es, en el momento de elaborar en forma colectiva la planeación estratégica, que los actores involucrados, definen hasta donde desean que la organización se formalice y se desarrolle. Asimismo pasado un tiempo los responsables pueden redefinir la planificación lo que podría conducir a otro nivel del desarrollo.

Sin embargo puede darse que al evaluar la organización, se desee cambiar los alcances del desarrollo de la misma o se identifique una brecha entre lo pactado en la organización y lo que realmente esta sucediendo en la realidad. Como también puede darse una necesidad de cambio de la organización por imposiciones exógenas como variaciones en el marco legal o condiciones de clientes – donantes, usuarios.

Independientemente que las necesidades de cambio detectadas en una organización sean por las razones citadas en el párrafo anterior, o por una crisis que enfrenta la organización como tal, el proceso para su implementación es el mismo y se puede resumir en los siguientes pasos:

a. La decisión de cambiar

Cuando se plantea un proceso de cambio intencional es importante hacerse preguntas concretas, tales como:

Objetivo. ¿Qué queremos cambiar?

Utilidad del Cambio. ¿Para qué queremos hacerlo?

Recursos Materiales y No materiales.

Participación. ¿Quiénes tendrán ventaja con el cambio? ¿Quiénes tendrán desventajas? ¿Quiénes apoyarán? ¿Quiénes se opondrán?

Fecha de inicio y duración estimada.

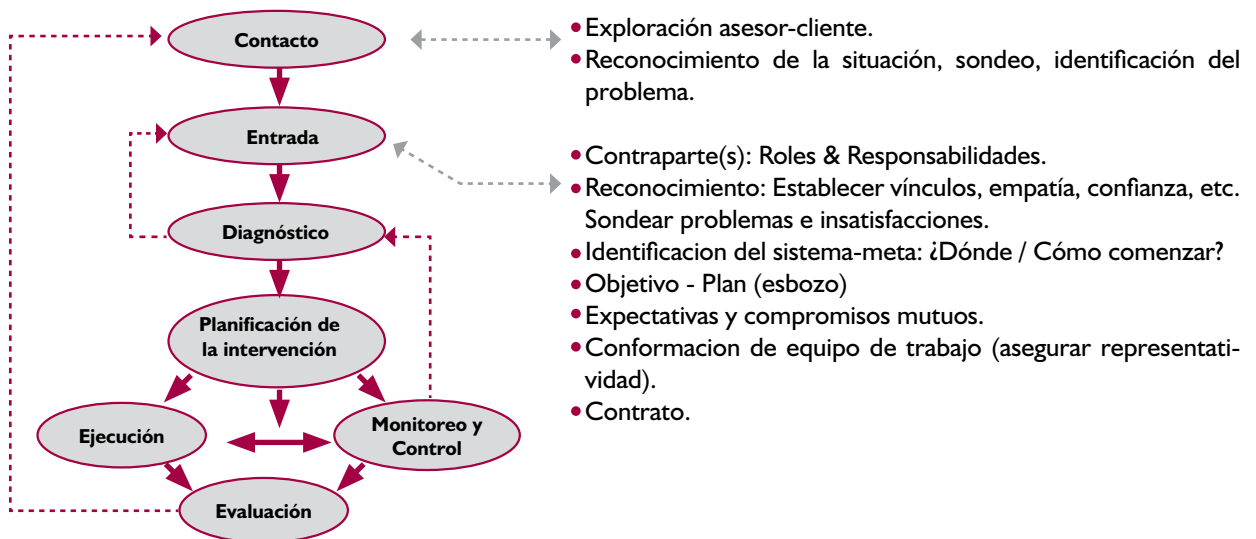
Criterios de éxito (indicadores de efecto)

Una vez que se ha tomado una decisión de iniciar el proceso, el agente de cambio tiene un rol central en el proceso, pero requiere del apoyo total de la alta gerencia. Este apoyo debe ser explícito y toda la organización debe conocer su alcance.

b. Contacto y diagnóstico

Es importante que el agente de cambio entre en contacto con los miembros de la organización de manera apropiada.

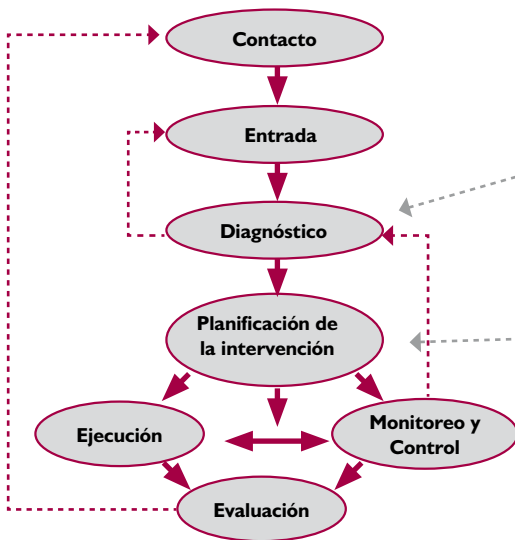
En el primer contacto es fundamental que el agente de cambio tenga un diagnóstico claro de la situación, así mismo debe conocer las expectativas de la alta gerencia de la organización con respecto al proceso y los resultados que se espera.



Fuente: Basado en De Faria Mello (2004)

c. Planificando la intervención

Una vez realizado el diagnóstico, se debe hacer un plan de trabajo que contemple estrategias, puntos de acción y una programación de las actividades necesarias, incluidas el monitoreo y la evaluación.



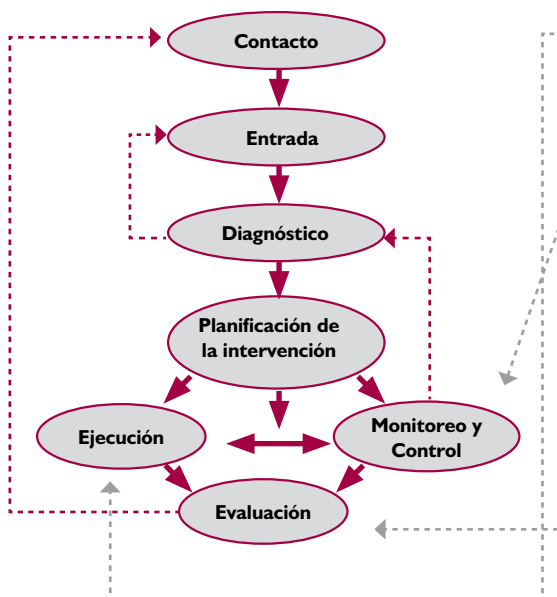
- Entrevistas, observaciones, convivencia.
- Cuestionarios, revisión de documentos.
Sondear problemas, insatisfacciones (con el Equipo de Trabajo)
- Especificar necesidades de cambio y situación actual
- Definir alternativas, implicancias (tiempo, costo), riesgos, resistencias.
- Evaluar potencial de cambio.

- Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.
- Planear estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.
- Programar: actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.

Fuente: Basado en De Faría Mello (2004)

d. Implementación y Evaluación

Implementar el plan es el desafío. En este punto es importante contar con herramientas para verificar los cambios que se van produciendo, un sistema de monitoreo que permita evidenciar los avances, los estancamientos, los retrocesos. El monitoreo del proceso de cambio permitirá también identificar el siguiente desafío o los nuevos problemas emergentes que deben ser enfrentados.

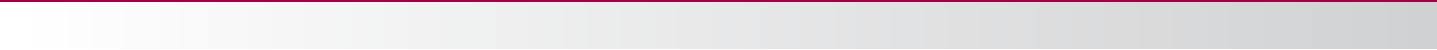


- Implementar el plan: interactuar con/sobre el sistema meta.
- Control de resultados.
- Institucionalizar: actitud y método para solución de problemas.
- Autoevaluación por el cliente.
- Evaluación por asesor/técnico.
- ¿Nuevo problema identificado?

Fuente: Basado en De Faría Mello (2004)

Las organizaciones pequeñas o grandes son dinámicas, se van transformando para adaptarse al contexto, para enfrentar amenazas, para aprovechar oportunidades. Sin embargo, este proceso de cambio puede ser aprovechado de una mejor manera si es consiente y planificado.

Este proceso de “mirar” la organización, de identificar las crisis como una oportunidad, propiciar cambios planificados para lograr el crecimiento de la organización, es lo que hemos denominado desarrollo organizacional (DO), y su finalidad más importante es facilitar un crecimiento armónico de las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA

Anastasiadis, M. y Schmid, T. (2006). Analysis of the conditions of work in the Third Sector in Austria. Resumen Ejecutivo. <http://bit.ly/lhKlp0> Visitado 12-Feb-12.

Beyond Budgeting (2009). “The Four Phases of Organizational Evolution”. Material de Curso. 20 pg.

De Faría Mello, Fernando(2004). Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral. Editorial Limusa.

FAOR, DED, GTZ (2006). Caixa de Ferramentas para Gestao de Conhecimentos. <http://bit.ly/JD6klk> Visitado 12-Feb-12.

French, W y Bell, C. H (1996). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Heussen, H. (2007). Seminario “Desarrollo Organizacional Sistémico”, Organizado por la Agencia de Cooperación Alemana, GTZ. Agosto a Noviembre 2007, Piribebuy, Paraguay.

Heussen, H. (2010). Seminario “El ABC de la Gestión del Cambio. Entrenamiento para Agentes de Cambio”. AMBERO Consulting(Alemania) e Instituto Desarrollo. 19 al 21 de Agosto. Asunción, Paraguay.

Lusthaus, C.; Adrien, M.H.; Anderson, G., Carden F y Montalvan, G. (2002). “Evaluación Organizacional. Marco para Mejorar el Desempeño”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC-Canada). Washington, USA. 217 pg.

Mager, R. y Pip, P. (1997). “Analyzing Performance Problems”. 3ra Ed. CEP Press, Atlanta, Georgia, USA. 183 pg.

Muckenhirn, Rita (2011). “Pensar y actuar sistémicamente”. La Cuculmecca, Managua, Nicaragua. 84 p.

PACT (2010). “Introduction to Organizational Capacity Development”. 1ra Ed. Washington, USA. 261 pg.

Picado Gatgens, Xinia ().Diagnóstico Organizacional para Programa Sociales. <http://bit.ly/lhKwAN> Visitado 12-Feb-12.

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J. (2003). “Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en PYMEs. Documento de Trabajo. Departamento de Economía de la Empresa”. Universidad de Murcia, España.

Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay)

Trabaja para fortalecer las instituciones democráticas a través del desarrollo de una sociedad civil políticamente activa, empoderando a la ciudadanía a organizarse, a expresar públicamente sus puntos de vista y debatir políticas públicas abiertamente.

<http://paraguay.usaid.gov>

Juan de Salazar 364 c/ Artigas - Asunción

Teléfono: (595 21) 220 715

Fax: (595-21) 213 732

Semillas para la Democracia

Asociación civil de bien común, sin fines de lucro. Tiene por objetivo ayudar a mejorar la calidad de la democracia paraguaya mediante la promoción de la participación ciudadana, la equidad social y el ejercicio responsable del gobierno.

www.semillas.org.py

Ayolas 895 esq. Piribebuy

Teléfono: (59521) 446 214 / 452 973

www.topua.org.py

topuacomunica@semillas.org.py

semillas@semillas.org.py

Asunción - Paraguay.



Programa de Democracia Sociedad Civil - Topuã Paraguay



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Semillas
para la Democracia