

DIPLOMADO **2018**
INNOVACIÓN & GESTIÓN SOCIAL
PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Módulo 1

Proceso de Cambio en las Organizaciones no Lucrativas

Instructor: Enrique Suárez y Toriello

En alianza con:

Importancia de las organizaciones sociales

El impacto político que tienen en la actualidad las OSC, sus iniciativas vanguardistas y su servicio humanitario, ha llegado a ser de vital importancia por la contribución que realizan al bienestar integral de individuos y de las sociedades en todas partes del mundo

Importancia de las organizaciones sociales

Las OSC en su afán de procurar el bienestar social, aportan una vitalidad sin precedentes, demuestran ser más expertas, más eficientes y más eficaces que los gobiernos a la hora de orientar y responder a las necesidades concretas de la población.

Mi intención...

Deseo tener la capacidad para motivarlos a fin de que, a través de **su propio convencimiento**, emprendan un camino que las(os) conduzca a alcanzar **el cambio, la mejora continua y la sostenibilidad** de sus organizaciones.

¿Para qué y porqué cambiar?

El cambio, la mejora continua y la sostenibilidad son las manifestaciones explícitas de una forma muy avanzada de desarrollo social que incluye el ejercicio de la democracia, la participación, la capacitación, la apertura, el trabajo de equipo, la ausencia de egoísmos, la suma de esfuerzos y recursos, la procuración de la equidad social y la imparcialidad.

¿Para qué y por qué cambiar?

El cambio, la mejora continua y la sostenibilidad nos da la suficiencia y la independencia para establecer con el medio en donde nos encontramos inmersos, otro nivel de relación, una relación democrática, una relación de iguales en donde comenzamos a ser tomados en cuenta para establecer una relación de pares (de iguales) cuyo común de denominador, es la madurez tanto personal, como institucional e interinstitucional

Liderazgo

- El liderazgo es una habilidad práctica que incluye **la capacidad** de un individuo y/o de una organización para **mostrar el camino y guiar** a otros individuos, grupos u organizaciones enteras.
- Una de las características del liderazgo, como "un proceso de influencia social" es que tiene, en la realización de una tarea común, la **apertura** para obtener el concurso, la ayuda y el apoyo de otros.
- El liderazgo puede ser motivado por la búsqueda de poder, entendiendo por éste como la capacidad o la potencia para llevar a buen fin "algo".

Características del liderazgo

Las personas emergen como líderes a través de una variedad de circunstancias. Las relaciones significativas se dan entre la aparición de la dirección y la presencia de rasgos individuales como:

- ***Inteligencia.***
- ***Ajuste.***
- ***Extraversión-Introversión (Carlos Jung).***
- ***Concientización.***
- ***Total apertura a la práctica, a la experiencia y a la generación de nuevo conocimiento, innovación.***
- ***Promotor de la eficiencia y eficacia en todas sus acciones.***

Liderazgo inteligente

- **Inteligencia**

- Definida como la capacidad para incluir la lógica, la comprensión, la autoconciencia, la generación del conocimiento a través del análisis y la reflexión de las acciones y sus resultados, la habilidad para aplicar el conocimiento generado al ciclo de mejora continua con el propósito de ser, cada vez, más eficientes, más eficaces y con una mejor calidad, es decir, hacer mejor lo que ya se hace bien en un ambiente o contexto dado.
- La capacidad para planificar, desarrollar el pensamiento creativo y para convertir los obstáculos en retos y éstos en oportunidades.

Liderazgo con capacidad de ajuste

- **Ajuste.**
 - Capacidad de adaptarse a diversas situaciones.
 - Concertar, componer, reconciliar, mediar entre partes discordantes.
 - Estimular para que una persona pueda desempeñar funciones distintas de aquellas para las que fue capacitado.
 - Desarrollar una capacidad de respuesta rápida, eficiente y eficaz.
 - Tener la determinación y la perseverancia para superar los obstáculos que pudieran interferir con la utilización de esas habilidades innatas para alcanzar los objetivos.

Liderazgo extraversión-introversión

- **Extraversión:**

- Un tipo de la actitud caracterizado por la concentración del interés en el objeto “externo”, en el mundo exterior. Darle el valor y apreciar a las personas y al entorno, reconocer su participación, promover el trabajo de equipo y hacerlos partícipes de los logros obtenidos.
- Facilidad para las relaciones sociales y su carácter abierto.
- Promover el desarrollo de la inteligencia apreciativa.

- **Introversión:**

- Una actitud que se caracteriza por la concentración del interés en los procesos internos del sujeto, interesándose principalmente por sus pensamientos y sentimientos, por su mundo interior.
- Promover la introspección (mirada interior que se dirige a los propios actos o estados de ánimo).

Liderazgo con conciencia

- **Concientización:**

- La conciencia es el rasgo de la personalidad que se desarrolla a través de la generación y del acervo* de conocimiento, del cuidado de éste y de la vigilancia de las formas en las que éste se usa.
- La conciencia conlleva el deseo de hacer bien las cosas y de tomar en serio la participación y las responsabilidades de los demás en la misma.

Conjunto de valores o bienes culturales acumulados. Haber que pertenece en común a varias personas.

Liderazgo con conciencia

- **Concientización:**

- Las personas que tienen conciencia tienden a ser eficientes y organizadas; exhiben una tendencia a demostrar la autodisciplina, sus acciones se enfocan a producir los resultados esperados; su conducta es planeada y meticulosa; son personas confiables, tienen comportamientos aseados, transparentes y sistemáticos e incluyen elementos tales como el cuidado y la capacidad para tener una comunicación incluyente y con una disposición franca a dialogar.

Liderazgo eficiente y efectivo

- **Eficiente y Efectivo**

- Es la capacidad innata o aprendida, para alcanzar sus objetivos de una manera eficiente, es decir lograr el más alto rendimiento, al menor costo posible.
- Qué puede definir y ejecutar los cursos de acción necesarios para tratar de manera anticipada las situaciones que se presentan en el curso de una acción.

Liderazgo eficiente y efectivo

- **Eficiente y Efectivo**

- Que conduce de una manera ágil y fluida al equipo de trabajo para que éste obtenga los resultados esperados (liderazgo participativo e incluyente).
- Que tiene la capacidad para reconocer y valorar el conjunto de fortalezas propias y de su equipo de trabajo para que aprendan a construir a partir de ellas.

CAMBIO

Cambio su significado y sus sinónimos:

Definición: *Dejar una cosa o una situación, para tomar otra.
Convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria.*

Sinónimos: *Volverse diferente, ajustarse, adaptarse, corregirse, modificarse, redefinirse, reorganizarse, reordenarse, transformarse, reemplazarse, evolucionar.*

“Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo”
Mahatma Gandhi

¿y Ustedes... quieren un cambio?



¿Quién quiere cambiar?



¿Quién Cambia?

- **La Persona**
- **Su Entorno Inmediato (familia, equipo de trabajo)**
- **Su Entorno (el ambiente en donde se desenvuelve)**
- **La Organización**
- **La Sociedad**

El primer requisito del y para el cambio es...

“Nadie puede amar una cosa por completo ignorada. Cuanto más se conoce, con tanto mayor empeño anhela el alma saber lo que resta. Todo amor del alma estudiosa no es amor de cosa ignorada y por ello suspira conocer lo que ignora”

San Agustín

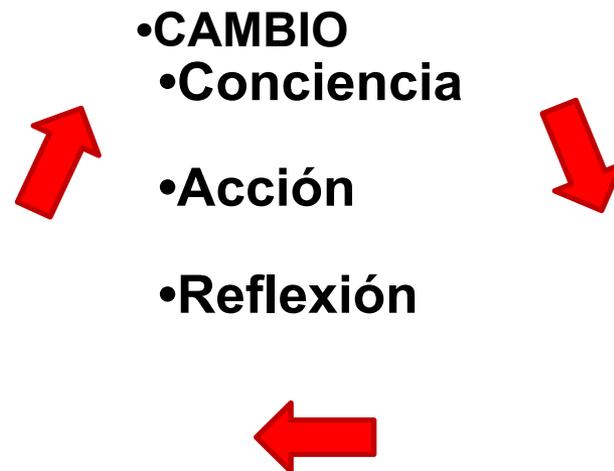
“El mundo no será mejor hasta que todos los hombres y las mujeres tengamos almas de artistas, cuando todos amemos con pasión lo que hacemos.”

Augusto Rodin

La Opción...

Escogemos entre seguir operando como lo hemos estado haciendo hasta el momento u optamos por iniciar ***un proceso de cambio*** con la intención de lograr el desarrollo individual, grupal y social, la mejora continua y la sostenibilidad Institucional...

Fundamento, Proceso y Sustento del Cambio



Paulo Freire: “Educación como Práctica de la Libertad”

Dos lecciones en la historia de la humanidad

1. El cambio es inevitable.

2. Siempre es posible mejorar.

Solo las organizaciones que creen en el cambio y lo llevan a cabo de manera permanente, incluso de aquello que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito.

Exigencia del cambio

Establecer un proceso de **búsqueda colaborativa** que *se enfoca en el descubrimiento del **núcleo positivo** de una organización*, es decir, en el descubrimiento grupal de sus competencias, habilidades, talentos y de sus mejores prácticas.

Tomar conciencia de que...

“lo que se hace bien..., se puede hacer mejor”

Federico Varona Madrid

Significado de apreciar

Apreciar:

*Reconocer y estimar **el mérito** de alguien o de algo.
Valor o importancia de una persona o de una cosa.*

Mérito:

*Acción o conducta que hace a una persona digna de
reconocimiento, premio o alabanza.*

Intervención apreciativa

“Es una teoría que nos permite soñar y que nos introduce en el misterio de la vida con una **actitud positiva** despertando lo mejor que existe en nosotros y en las organizaciones, ofreciéndonos los recursos necesarios para lograrlo”

Federico Varona Madrid

Intervención apreciativa

Para construir conscientemente un futuro mejor, es necesario conocer cuál es el núcleo positivo de una persona, de una organización o proyecto y verlo como

una propiedad común a todos y de todos

Inteligencia apreciativa

Capacidad para descubrir el potencial positivo que esconde el presente, para construir un mejor futuro.

Inteligencia apreciativa

- Los individuos con **Inteligencia Apreciativa** tienen la capacidad de reconocer lo positivo, componer o solucionar situaciones y de visualizar como el futuro se revela, se manifiesta, se descubre, se clarifica y se desarrolla desde el presente.
- Es la habilidad para visualizar el potencial de desarrollo que tiene cualquier situación y llevarla a cabo.

Tojo Thatchenkery, David Cooperrider y Carol Metzner.

Inteligencia apreciativa

- Un paso crítico en la Inteligencia Apreciativa es **la visión** que se tenga **del futuro** desde el presente, y que estás haciendo para realizar esa visión. Es el llamado **“Estado Mental” del Futuro-Presente”**
- Llevar al dominio del presente, la experiencia concreta prevista para el futuro. **“Crear el futuro, no solo predecirlo”**
- Ser capaz de visualizar el camino y dar los pasos secuenciales que se van **construyendo uno sobre otro**, para crear el impulso necesario que demanda el cambio en los individuos y sus respectivos entornos, llevándolos, irremediabilmente a la concreción de resultados positivos.

Inteligencia apreciativa

- Es capaz de **focalizar su atención en las oportunidades** existentes, dejando de lado aquello que no aporta un valor concreto y de crecimiento.
- Es capaz de **resaltar lo positivo y centrarse en sus propias fortalezas** y de cuanto le rodea, evitando que las dificultades no supongan un freno en su camino.
- Es capaz de **visualizar un futuro** creativo, ideal, motivador, realista y posible, gracias a su visión óptima de la situación presente.

Inteligencia apreciativa

- **Perseverancia-Persistencia.**
- **Convicción (de que la acción de uno, importa porque es parte del todo).**
- **Resiliencia incontrolable*.**
- **Tolerancia a la Incertidumbre.**

Tojo Thatchenkery

*Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversa

“Para triunfar, las organizaciones necesitan **crear** el sueño de lo que quieren llegar a ser, **compartirlo** y luego..., **realizarlo.**”

Cuando las personas y las organizaciones se visualizan triunfando en lo que van hacer, produce un efecto positivo en el resultado final al ejecutar lo que **visualizaron.**

Cooperrider & Whitney, 1999

La intervención apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se **crea, comparte e implementa el conocimiento de una manera intencional, activa y disciplinada.**

Las organizaciones que triunfan son aquellas que **tienen la capacidad de descubrir y usar** efectivamente el capital de conocimiento que poseen.

Schiffer & Robert Nelson, 2003

Cultura: Conjunto de conocimientos, normas, modos de vida, costumbres y grado de desarrollo de determinado grupo social que permite realizar juicios críticos que distinguen el bien del mal y aquello que es verdadero y lo que no lo es.

“Si lo puedes soñar, lo puedes anhelar y si lo anhelas, lo puedes lograr”

Soñar: Anhelar persistentemente algo. ***Anhelar:*** Deseo vehemente de conseguir algo. ***Vehemente:*** Ímpetu, Ardiente, Apasionado. ***Lograr:*** Conseguir lo que se desea

“Cuando estas rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común,
todo es posible”

Howard Schultz

Un recordatorio...

Aún y cuando la provisión continua o el abastecimiento de recursos económicos es esencial para sostener su organización, la **autosuficiencia financiera** por sí misma, **no asegura** la sostenibilidad institucional.

El primer requisito para el cambio

El primer requisito que exige el cambio para las personas que trabajan en su organización, es que se encuentren plenamente identificadas con ella, quererla muchísimo, de una manera apasionada y darse cuenta del bien social que están realizando a través del esfuerzo cotidiano que llevan a cabo.

¿Cuál es el punto de partida?

- La **Misión** Institucional... (su razón de ser)
- La **Visión** Institucional... (hacia donde van, que desean de su organización, como la quieren ver en el futuro)

La Misión es la rectora de los objetivos estratégicos de la organización

Si se logra el éxito como debemos ver a nuestros beneficia-rios

Para alcanzar nuestra visión, como debemos ver a nuestros beneficia-rios

En que debemos sobre-salir para cumplir la misión y satisfa-cer a las personas

Como pueden personal y patronato adquirir conocimiento, trabajar juntos y comuni-carse

Si se logra el éxito como debemos ver a nuestros beneficia-dores



Elementos fundamentales en la búsqueda del cambio, la mejora continua y la sostenibilidad

“Conciencia y Responsabilidad Social”

“Identificación, involucramiento, Amor”

“Conciencia del Bien que se Genera a la Comunidad”

Elementos fundamentales en la búsqueda del cambio, la mejora continua y la sostenibilidad

“El Anhelado de Continuidad y de Permanencia”

*“Adopción de una Actitud de Disposición y de
Compromiso Total”*

Facilitadores del cambio

- Conocimiento de la realidad a modificar (**sensibilización social**).
- **Amor a la tarea**, disposición, compromiso, lealtad, humildad, pro-actividad y pro-positividad.
- Proceso de intervención IEC orientado al **cambio y al sostenimiento de las actitudes y conductas** del personal.

Facilitadores del cambio

- Promoción del crecimiento y desarrollo de la capacidad del personal y de la Organización a la que pertenece y se debe.
- Paciencia entendida como el arte* de esperar lo que uno sabe que va a llegar siempre y cuando nunca pierda de vista en donde ésta y a dónde se dirige (objetivos, misión vision institucional).
- Perseverancia entendida como mantenerse firme en el curso de una acción.

Facilitadores del cambio

- **Eliminar** prejuicios personales y sociales que se convierten en verdaderos **obstáculos** para el desarrollo de la tarea institucional y que también se pueden oponer (o se oponen) al desarrollo de nuestras capacidades.
- Tener conciencia de lo que **significa la dependencia** y sus consecuencias.
- Ejecutar programas **eficientes y eficaces** que cumplan la misión y los objetivos de la Organización Social que generen, además, el **impacto social** deseado.

Facilitadores del cambio

- Crear una **cultura institucional** que incluya el compromiso por establecer y mantener como objetivo, **la mejora continua y la sostenibilidad institucional.**
- **Apropiarse** dicho objetivo para tener la determinación de llegar a ella.
- Hacer que las acciones institucionales sean **congruentes** con su razón de ser.

Facilitadores del cambio

- **Atreverse a soñar** y **tomar los riesgos** que emanen de las intenciones que se generan a partir de dichos sueños.
- Establecer la **búsqueda continua** de alternativas que procuren la mejora continua y la sostenibilidad.
- Desarrollar la capacidad para **comunicar y difundir** los resultados obtenidos.
- Poner atención a lo **que esta funcionando** y aprender de ello.

Facilitadores del cambio

- Desarrollar la inteligencia apreciativa que permita ver y valorar las “**fortalezas**” y recursos de los que dispone la Organización Social para sentar las bases que la consoliden.
- **La participación de la comunidad** en el seno de las Organizaciones Sociales produce logros que son más duraderos y profundos.

Cultura del cambio

- Asimilación del objetivo del Proceso de Cambio por **todos** los miembros de la organización. **Todos participan y todos colaboran.**
- Enfocar el **trabajo centrado** en los y las beneficiarios(as) y en la misión y en los objetivos de la organización social mismo.
- Establecer mecanismos que permitan **registrar, medir, observar y apreciar** las mejores prácticas, aprendiendo a hacerse responsables de y sentirse parte de ellas.

Cultura del cambio

- Crear y establecer una comunicación que comparta los **logros** y las **mejores prácticas**.
- Crear y capacitar equipos en donde las personas que los integran manejen varias **disciplinas** y facilitar la participación **interdisciplinaria**.
- Crear, formar y desarrollar **equipos de trabajo y de redes** que faciliten y promuevan la suma de esfuerzos y recursos

- 1. ¿A qué deben aspirar?**
- 2. ¿A qué desean aspirar?**
- 3. ¿A qué pueden aspirar?**

Operación de Clase Mundial

Una organización que tiene una **Operación de Clase Mundial (OCM)** es aquella que:

- Es **la mejor** en su campo.
- Una vez que alcanza dicho nivel, **se sostiene allí** por sí misma.

Operación de Clase Mundial

- Es una “Organización **que Aprende**”
- Se mantiene adelante de los cambios lo que la hace **“innovadora y revolucionaria*”**
- Práctica la **Mejora Continua (MC)**, una filosofía administrativa que se enfoca en mejorar de manera sistemática todos los procesos organizacionales.

*Cambio profundo, adelantado a su época

**Operación
de Clase
Mundial**

**Adopción de
la Gestión de
Calidad Total**

**Mantenerse
Adelante de los
Cambios,**

**Ser y mantenerse
para ser la Mejor**
(MC)

Gestión de Calidad Total (TQM)

- Es una estrategia de administración orientada a crear conciencia de calidad **en todos los procesos** de la organización, una filosofía de mejorar de manera permanente todo lo que podemos hacer.
- La **calidad** se define como **total** porque implica la participación de todos los miembros de la organización y de todos los aspectos relacionados con la organización.
- **Calidad** es cumplir y exceder las expectativas del beneficiario.
- El **beneficiario** es quien evalúa la calidad

Gestión de Calidad Total (TQM)

- La calidad total pretende, teniendo como ideas finales 1) la satisfacción del beneficiario y 2) obtener provecho para todos los miembros de la organización.
- La calidad incluye todos los aspectos que satisfagan a plenitud las necesidades implícitas y explícitas esperadas y deseadas por los beneficiarios.
- Incluye aspectos tales como la mejora del ambiente de trabajo, mejores condiciones de trabajo, remuneraciones que permitan una vida digna y la formación, la capacitación y el desarrollo del personal.

Impacto de la Gestión de Calidad Total (TQM)

- Organización que trabaja de manera eficiente y eficaz.
- Satisfacción del beneficiario.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios para el beneficiario, mayores ingresos para la organización.
- Menores costos (relación costo-volumen).
- Atención especial a la MC de los bienes, productos y servicios ofertados.

Teoría General de Sistemas

- Ludwig von Bertalanffy (1940's) fue el creador de la Teoría General de Sistemas (TGS), en su afán de buscar una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos y sociales.
- La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados.
- La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian de manera integral, involucrando todas las interdependencias de sus partes.
- La TGS se presenta como una aproximación a la realidad y, al mismo tiempo.

Teoría General de Sistemas, sus premisas...

- La TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen.
- En el caso de sistemas humanos el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con su historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común.
- Todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

Teoría General de Sistemas, sus premisas...

- Niveles:
 1. **Sistema:** totalidad coherente, por ejemplo una familia
 2. **Subsistemas:** los componentes del sistema; individuos.
 3. **Supra-sistema:** medio que rodea al sistema; amigos, vecindad, familia extensa
- Tipos de Sistemas:
 - A. **Abierto:** Mantienen unas fronteras abiertas con el mundo (el resto de sistemas) con los que comparten intercambios de energía e información.
 - B. **Cerrado:** Hay muy poco intercambio de energía e información con el medio más amplio en que viven.

Teoría General de Sistemas, sus principios...

- **Totalidad:** El sistema trasciende las características individuales de sus miembros
- **Entropía** Los sistemas tienden a conservar su identidad
- **Sinergia:** Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema
- **Finalidad:** los sistemas comparten metas comunes
- **Equi-finalidad:** Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales

Teoría General de Sistemas, sus principios...

- **Equi-potencialidad:** Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas
- **Retroalimentación:** Los sistemas mantienen un constante intercambio de información
- **Homeostasis:** Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable
- **Morfogénesis:** Todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

Teoría del Cambio

“Una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar (...) nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?”

-Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero. Pact, 2007

Teoría del Cambio

La Teoría de Cambio permite ordenar nuestro pensamiento y configurar aquellas condiciones necesarias que permiten lograr el cambio deseado en un contexto determinado, partiendo de nuestro acervo de conocimiento y experiencia.

Teoría de Cambio

- Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo.
- Este enfoque parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio).
- Identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc., que al articularse, permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado.
- Tales resultados a diferente nivel, constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados.

Teoría del Cambio

- Un ejercicio de visualización creativa, participativa y consciente que nos permite enfocar nuestra energía y esfuerzos en determinadas realidades futuras, posibles, probables y deseables.
- Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo se puede llegar al cambio deseado a partir de:
 - El análisis realista de contexto.
 - De la auto-valoración de nuestras fortalezas y capacidades.
 - De una propuesta crítica de supuestos.

Estructura de la Teoría de Cambio

- **Paso 1: Identificar la Visión de Éxito**

- Definir la visión de éxito (macro resultado / imagen de éxito) para el período de planificación. ¿Cuál es el cambio de largo plazo que se desea lograr?

- **Paso 2: Definir los resultados clave para el logro de la Visión de Éxito**

- Determinar los resultados necesarios y suficientes para alcanzar la visión de éxito.
- Enfocarse en los resultados críticos o determinantes (estratégicos).
- El enfoque en los resultados estratégicos, hacen viable la visión de éxito.

Estructura de la Teoría de Cambio

- **Paso 3: Operacionalizar los Resultados**
 - Establecer el/los indicadores para evaluar el progreso en el logro de los resultados deseados (1 o 2 indicadores).
 - Definir el valor/nivel de los indicadores en la actualidad (línea de base)
 - Determinar el valor/nivel futuro de los indicadores (meta) de acuerdo al período de planificación.
- **Paso 4: Identificar las Intervenciones Programáticas**
 - Seleccionar los resultados sobre las que se desea actuar.
 - Determinar el tipo de intervenciones necesarias a implementar sobre los resultados elegidos.
 - Considerar intervenciones de carácter estratégico.

Estructura de la Teoría de Cambio

- **Paso 5: Articular Supuestos**

- La identificación de supuestos puede darse en cualquier momento de la elaboración de la teoría de cambio.
- Pueden existir supuestos que enmarcan toda la teoría de cambio como también supuestos que se enfocan de forma específica en ciertos resultados.

- **Paso 6: Desarrollar argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro:**

- Identifica las conexiones lógicas entre resultados para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes.
- Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar.

Marco Lógico

El Banco Mundial define al marco lógico como una herramienta que facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Marco: Límites en los que se encuadra una cuestión, una circunstancia, una acción.

Lógico: Dicho de una consecuencia natural y legítima. Dicho de un suceso que tiene antecedentes que lo justifican. Modo de pensar y actuar con sentido común. Disposición para pensar de forma coherente.

¿Porqué el Marco Lógico?

- Precisar el proyecto (específico y claridad de objetivos)
- Establecer una relación adecuada entre los objetivos y las actividades del proyecto.

¿Porqué el Marco Lógico?

- Para definir objetivos sean susceptibles de darles seguimiento, de ser supervisados y de ser evaluados y que permitan comparar lo planeado con lo alcanzado y con lo sucedido.
- Definir las funciones y las responsabilidades de los actores.
- Organizar la ejecución de proyectos y la posibilidad real de demostrar resultados y el impacto social esperado.

Marco lógico, Árbol de objetivos



Marco lógico, Árbol de actividades

- **O. Específico 1**
 - **Actividades**
 - **R. Humanos, económicos y materiales**
 - **Funciones, responsabilidad, autoridad**

- **O. Específico 2**
 - **Actividades**
 - **R. Humanos, económicos y materiales**
 - **Funciones, responsabilidad, autoridad**

- **O. Especifico 3**
 - **Actividades**
 - **R. Humanos, económicos y materiales**
 - **Funciones, responsabilidad, autoridad**

Marco lógico, Árbol de indicadores



Tipos de Indicadores

- **INDICADORES DE RESULTADO/PRODUCTO**

- *Los productos generalmente incluyen la cantidad de interacciones de prestación o de servicio que las personas recibirán mientras participan en un proyecto o programa en particular.*
- *Permiten evaluar la ejecución de las actividades (realización, número de participantes por actividad y general, tipo y frecuencia de las actividades realizadas, etc.).*
- *Es el resultado de la meta cuantitativa propuesta contra lo ejecutado en un periodo determinado de tiempo.*

Tipos de Indicadores

- **INDICADORES DE EFECTO**

- *Se refieren a las consecuencias inmediatas como resultado de la implementación del proyecto, Ej.: Porcentaje de reducción o de aumento (tasas, morbilidad, prevalencia, actitudes, conductas, etc.) que resultas de la intervención del proyecto que permiten evaluar los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, los cuales están relacionados con su objetivo general o con sus objetivos específicos.*

TIPOS DE INDICADORES

- **INDICADORES DE IMPACTO**

- *Se emplean para verificar la hipótesis planteada para la intervención. Permiten evaluar el cambio esperado como consecuencia de la implementación del proyecto.*
- *Usualmente se pueden medir en períodos de tiempo (mediano o largo plazo) debido a que se requiere un lapso, para que se puedan medir.*

"Quién sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente, sino el que se prepara y se adapta mejor al cambio"

-Charles Darwin

Mejora Continua (MC)

- **MC** es un proceso de administración de la calidad el cuál se construye con fundamento en metodologías que aseguran la calidad enfatizando la organización y sus sistemas.
- Se enfoca **en el proceso que pretende ser mejorado**, más que en el individuo y en el grupo.

Mejora Continua (MC)

- Promueve la necesidad de contar con información objetiva que permita analizar y generar conocimiento que permita mejorar él o los procesos.
- **MC** es una filosofía que concibe que lo que se hace bien se puede hacer mejor. De ser posible, se aplica todos los días para satisfacer las necesidades de aquellos a los que servimos.

Mejora Continua (MC)

- La calidad es definida cuando se satisfacen o se exceden las expectativas de los(as) beneficiarios(as).
- El éxito se alcanza mediante la satisfacción de las necesidades de aquellos que servimos.
- La mayoría de los problemas en el contexto de un proyecto se encuentran en **sus procesos**.

Mejora Continua (MC)

- Una variación no intencional en el proceso, conduce a una variación no deseada en los resultados. La **MC** busca reducir o eliminar las variaciones procesales no previstas o no planeadas.
- Es posible alcanzar la **MC** a través de pequeños cambios que se van incorporando al desarrollo de proyectos y programas.
- La **MC** es más efectiva cuando se incorpora de manera natural al trabajo de todos los días.

Pasos centrales en la MC

- **Integra** a las personas que tienen el conocimiento del proceso o del sistema que necesita ser mejorado, **en un equipo**.
- **Comprende las necesidades** de las personas que son servidas por el proyecto.
- **Planifica, colecta y usa información** para llevar a cabo procesos de análisis y reflexión que permitan realizar tomas de decisión efectivas.

Pasos centrales en la MC

- **Define** objetivos precisos y claros.
- **Demuestra el éxito** mediante la medición de los indicadores.
- Determina las **mejores prácticas** y obtiene elementos para refinarlas.
- Proponer **estrategias** específicas **que produzcan mejora** en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

- **Conocí-miento**
- **Planear**
- **Organi-zar**
- **Enfoque**
- **Alinear**
- **Movilizar**
- **Puesta en Práctica**
- **Segui-miento Supervi-sión Evalúa-ción**
- **Análisis de Resulta-dos**
- **Aprendí-zaje**
- **Aprecia-ción**

**PROCESO DE
MEJORA
CONTINUA**

EL AMBIENTE DE LA FUNCIÓN

Función

Re

Aut

Su

Se

Ev

An

Mej

ora

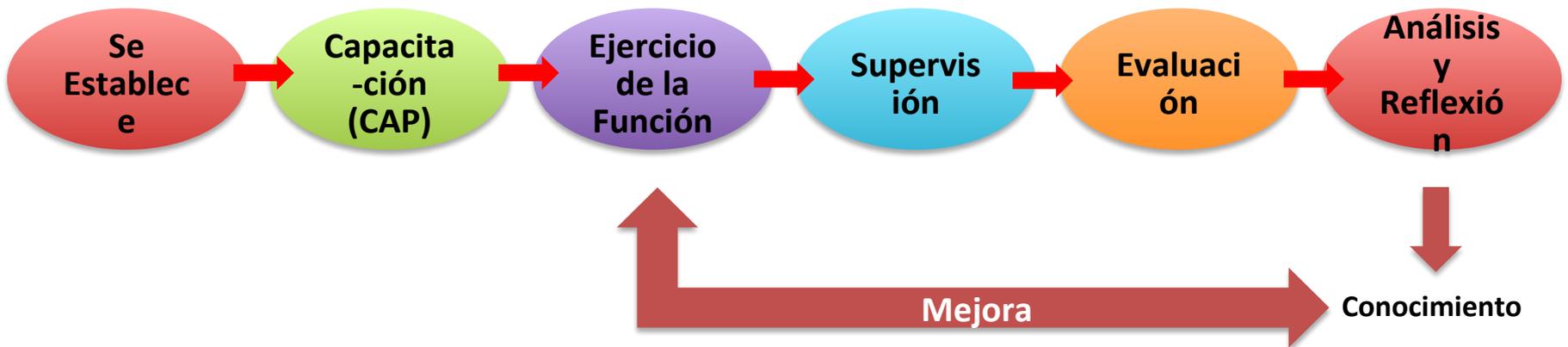
Ref

Co

lexi

nti

El proceso del ejercicio de la función



“Hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas”

-Tom Peters

Proceso de capacitación, supervisión y evaluación

**Jefatura
a
Super
visore
s(as)**

**Emple
ados(a
s)**

**Resto
de la
Plana
de
Perso
nal**

**Capacita, Supervisa
y Evalúa a...**

**Capacitan,
Supervisan y
Evalúan a...**

**Capacitan,
Supervisan y
Evalúan a...**

Delegación de funciones, autoridad y responsabilidad

**Jefa
tura**

**Establece funciones a... y
delega Autoridad y
Responsabilidades**

**Sup
ervi
sore
s(as
)**

**Establece Funciones a... y
delegan Autoridad y
Responsabilidades**

**Per
son
al**

**Establece Funciones a... y
delegan Autoridad y
Responsabilidades**

Escala del proceso de inducción institucional

- **SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**
 - *Perfil de puesto, evaluación, contratación.*
- **INDUCCIÓN INSTITUCIONAL**
 - *Misión, Objetivos, Visión, Filosofía, Valores, Proyectos y Programas, Resultados y Logros*
- **INDUCCIÓN AL ÁREA**
 - *Misión, Objetivos, Visión, Proyectos y Programas, Resultados y Logros, Contribución a la Misión I.*
- **INDUCCIÓN AL PROYECTO O AL PROGRAMA**
 - *Misión, Objetivos, Resultados, Logros y Contribución a la Misión I y P.*
- **INDUCCIÓN AL PUESTO**
- **NIVEL Y FUNCIÓN I al IV**
 - *Objetivo del Puesto, E. de Funciones, Capacitación Inicial, Entrega por Escrito de Funciones, Definición de Responsabilidades y Delegación de Autoridad, Líneas de Dependencia y Comunicación, Personal a su Cargo, Seguimiento, Supervisión y Evaluación.*

RESUMEN PRIMER DIA

1. **IMPORTANCIA DE LAS OSC**
2. **PARA QUE Y PORQUE CAMBIAR**
3. **LIDERAZGO Y SUS CARACTERISTICAS**
4. **CAMBIO Y QUIEN CAMBIA**
5. **PRIMER REQUISITO PARA EL CAMBIO**
6. **OPCION... PERO...**
7. **CONCIENCIA, ACCION Y REFLEXION**
8. **INTERVENCIO E INTELIGENCIA**
APRECIATIVA
9. **IDENTIFICACION PLENA. AMARLA**
APASIONADAMENTE Y TOMAR
CONCIENCIA DEL BIEN SOCIAL QUE
REALIZAN
10. **EL PUNTO DE PARTIDA: MISIÓN-VISIÓN**
11. **MISIÓN COMO RECTORA DE LA TAREA**
ORGANIZACIONAL.
12. **QUE FACILITA EL CAMBIO:**
 1. **SENSIBILIZACIÓN SOCIAL**
 2. **AMOR A LA TAREA**
 3. **CAMBIO Y SOSTENIMIENTO DEL MISMO**
 4. **PROMOCIÓN Y FORMALCIMIENTO**
INSTITUCIONAL
 5. **PACIENCIA**
 6. **ELIMINACION DE OBSTACULOS**
 7. **TOMA DE RIESGO**
 8. **ATREVERSE A SOÑAR**
 9. **CULTURA INSTITUCIONAL QUE TENGA POR**
OBJETIVO:
 1. **CAMBIO**
 2. **MC**
 3. **SOSTENIBILIDAD**
 10. **TRABAJO DE EQUIPO**
 11. **PENSAMIENTO CREATIVO**
 12. **DESARROLLO DE ALTERNATIVAS**

RESUMEN PRIMER DIA

12. OPERACIÓN DE CLASE MUNDIAL:

1. TGS
2. INNOVACION
3. MC

13. TEORIGA GENERAL DE SISTEMAS.

14. TEORIA DEL CAMBIO

15. MARCO LOGICO

1. Objetivos
2. Árbol de Objetivos
3. Árbol de Actividades
4. Árbol de Indicadores
 1. Resultados
 2. Efecto
 3. Impacto

16. MEJORA CONTINUA

17. EL AMBIENTE DE LA FUNCIÓN

18. PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

19. PROCESO DE INDUCCION

Estrategia de servicio y atención al(a) usuario(a)

El liderazgo del(a) director(a) o del jefe(a) de departamento es la base de la cadena.

- La calidad de atención impulsa la satisfacción de los(as) supervisados(as).
 - La satisfacción de los(as) supervisados(as) impulsa su lealtad.
 - La lealtad de los(as) supervisados(as) impulsa su productividad y el trabajo de equipo.
 - La productividad y el trabajo de equipo agrega valor al servicio.
 - El valor del servicio impulsa la satisfacción del(a) usuario(a).
 - La satisfacción del(a) usuario(a) impulsa su lealtad.
- La lealtad del(a) usuario(a) impulsa su continuidad y la consecución de nuevos(as) beneficiarios(as), hecho que aumenta la demanda de servicios.

La Supervisión

La supervisión, sustentada en el conocimiento y en los antecedentes del proyecto o del programa, es ejercer la inspección regular y el registro de trabajos realizados por otros para asegurar que estos sean ejecutados de manera satisfactoria.

La Supervisión Apreciativa

La supervisión apreciativa es un proceso de **búsqueda colaborativa** que se enfoca en el descubrimiento del núcleo positivo de las personas en el ejercicio de su función, es decir, en sus competencias, habilidades, talentos y en sus mejores prácticas y, en todo aquello que se ha logrado y como puede ser mejorado.

Habilidades de comunicación con sus supervisados y con el beneficiario

❖ **Observar:**

Observar la expresión corporal y la congruencia de esta con el resto de sus manifestaciones actitudinales, visuales y aquellas relacionadas con el lenguaje (signos, tonos y gestos que lo acompañan).

❖ **Escuchar:**

Oír es una acción refleja, escuchar es una habilidad que debe ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información para poder entablar una relación y para que el que habla se sienta reconocido, es decir, escuchado.

Habilidades de comunicación con sus supervisados y con el beneficiario

❖ **Preguntar:**

Es la manera más sencilla para recoger la información, es además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

❖ **Sentir:**

Es la forma de intentar participar con el otro(a) de manera afectiva (empática).*

* Relativo al afecto (inclinación hacia una persona, intentar asemejarse al otro) y a la sensibilidad (facultad de sentir, de experimentar sensaciones)

Elementos que el supervisor debe cuidar de sus supervisados

1. ***Asegurar que el personal a su cargo ponga al beneficiario por encima de todo.***
2. ***No hay nada imposible cuando verdaderamente se desea o se quiere.***
3. ***Cumpla todo lo que le prometa a sus supervisados.***
4. ***Solo hay una forma de satisfacer al supervisado y/o al beneficiario, dándole más de lo que espera.***
5. ***Para su supervisado y/o el beneficiario, el Director y/o el Jefe de Departamento, marcan la diferencia.***
6. ***Fallar en un punto significa fallar en todo***

Elementos que el supervisor debe cuidar de sus supervisados

- 7. *Un(a) empleado(a) insatisfecho, genera usuarios(as) insatisfechos(as).***
- 8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el(la) usuario(a).***
- 9. *El juicio sobre la calidad de atención que presta el(a) empleado(a) a su cargo al(a) usuario(a), lo hace el(a) supervisor(a).***
- 10. *Por muy bueno que sea un servicio que se presta, siempre se puede mejorar.***
- 11. *Cuando se trata de satisfacer al(a) usuario(a), todos somos un equipo.***

Factores de éxito de la supervisión

1. ***Deseo genuino de contribuir al cambio y de mejorar. Cada persona en la organización debe ser el cambio que quiere ver en los(as) demás.***
2. ***Desarrollar la capacidad para promover y facilitar la participación y el compromiso de todo(a) el personal de la organización.***
3. ***Crear y fomentar una comunicación que comparta los logros alcanzados y las mejores prácticas llevadas a cabo (con una frecuencia regular).***
4. ***Establecer una cultura de disciplina (para planificar, para administrar, para ejecutar, para asignar y distribuir recursos, para dar seguimiento, supervisar y evaluar)***

Factores de éxito de la supervisión

5. ***Crear el lenguaje de excelencia (comunicar que es posible hacer mejor lo que ya hacen bien). La excelencia es un proceso, no una meta.***
6. ***Desarrollar una inteligencia apreciativa (capacidad para descubrir y apreciar el potencial positivo que esconde el presente para construir un mejor futuro de la organización.)***
7. ***Perseverancia en el cambio (porque creemos en el valor de la misión y el valor de nuestro trabajo). Perseverancia sustentada en la motivación, la capacidad, la disposición de recursos y en la habilidad de poder observar los avances.***
8. ***Flexibilidad para cambiar cuando descubramos nuevas maneras de ser y de hacer.***

Planeación de la supervisión

1. PROTOCOLO:

¿Cuál es su visión de la supervisión? ¿Qué espera alcanzar con la supervisión?; ¿Qué le motiva para ser supervisor(a)? ¿Qué importancia tiene el trabajo que desempeña?

2. PLAN:

¿En donde esta?; ¿Conoces sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene? ¿Con qué cuenta para hacer la supervisión?; ¿A donde quiere llegar con ella?; ¿Conoce a sus supervisados(as), quienes son?; ¿Sabe lo que tienen que hacer?, ¿Están capacitados(as) aptos(as) para hacerlo? ¿Cómo va a supervisar y a evaluar el ejercicio de su función, el cambio que desea o espera?

Planeación de la supervisión

3. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN:

¿Qué necesita para poner su plan de supervisión en acción? ¿Cómo le va a hacer?; ¿Cuándo lo va a hacer? (quién es responsable de qué y cuándo lo hará).

4. SEGUIMIENTO, SUPERVISIÓN Y APLICACIÓN DEL PROCESO DE MC AL PLAN DE SUPERVISIÓN:

¿Cómo está llevando a cabo su plan?; ¿Qué ha logrado?; ¿Cómo lo ha logrado?; ¿Lo alcanzado es lo esperado?; ¿Qué ha funcionado?; ¿Qué no ha funcionado?; ¿Por qué ha funcionado?; ¿Por qué no ha funcionado?; ¿Qué necesita para llegar a donde quiere?

Planeación de la supervisión

5. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN:

¿Qué resultados va a comunicar?; ¿Cómo va a comunicar sus resultados?, ¿A quién le va a comunicar sus resultados?; ¿Para qué va a comunicar sus resultados?

6. CONTINUIDAD DEL PLAN:

¿Cuáles estrategias va a seguir implementando?; ¿Por qué?; ¿Considera otras estrategias? ¿Si, por qué? ¿No, por qué?

DE LA INFORMACIÓN

Uso de la Información

La **Inteligencia Organizacional (IO)** se refiere al uso de información a través de las técnicas y herramientas que se emplean para **darle significado y sirva para propósitos del análisis de las estrategias y actividades organizacionales** que se vienen implementando con el propósito de cumplir los objetivos de un proyecto o un programa dado.

El término de inteligencia organizacional (IO) fue usado por primera vez por Richard Millar Debens en 1865 para describir la forma de como el banquero, Sir Henry Furnese, alcanzó el éxito que tuvo en esa época: "El tenía una comprensión de los asuntos políticos, las inestabilidades y el mercado antes que sus competidores. A través de Holanda, la región Flamenca, Francia y Alemania el mantuvo un perfecto y completo tren de inteligencia organizacional. (IO)."
Richard Millar Devens, 'Cyclopedia of Commercial and Business Anecdotes', 1865

Uso de la Información

El conocimiento que emana del proceso de análisis y reflexión de la información, es de fundamental importancia para refinar las estrategias y de las actividades que permitan el establecimiento de un proceso de mejora continua que impacten positivamente en desarrollo operacional y organizacional.

Datos, información, sistema de información

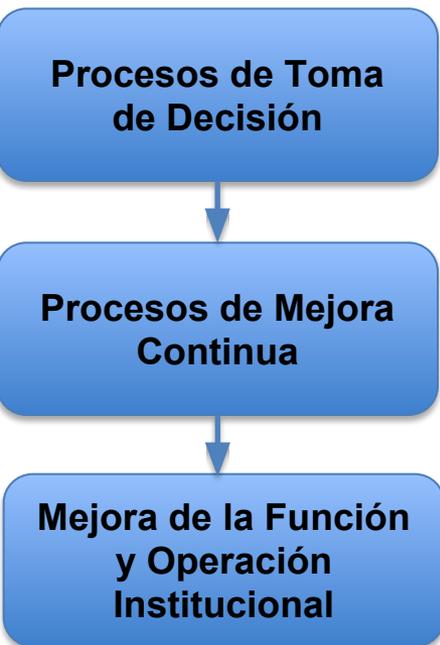
- El dato es la representación verbal, escrita y/o sensorial de un atributo o una variable que describe hechos y/o sucesos.
- El conjunto de datos cuando se examinan a la luz de una acción específica, o de una función, es cuando se puede apreciar la información contenida en dichos datos.

Datos e información

- Los datos convenientemente agrupados o estructurados (en formas de registro) constituyen la base de la información que puede ser relevante para emplearla en la toma de decisiones.
- La información es un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o del sistema que recibe dicho mensaje. El estado nuevo de conocimientos es lo que permite tomar decisiones pertinentes y acordes a dicho conocimiento.23

Sistema de Información

- Es el conjunto de elementos de información que se obtienen, se almacenan, se organizan y se mantienen disponibles y listos con el propósito de satisfacer las demandas de información necesarias de una organización para generar a través de su análisis, conocimiento que apoye los procesos de mejora continua que mejoren la función y la operación organizacional.
- La utilidad del análisis radica en la generación de conocimiento y en la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido, para apoyar procesos de toma de decisión sobre eventos futuros.



- **Datos**
- **Integra-ción de Datos**
- **Contex-to del los Datos**
- **Inform-ción**
- **Análisis, Refle-xión**
- **Genera-ción de Conocí-miento**

Información

Necesidades de Información

- Definición de:
 - *Los objetivos, metas, actividades e indicadores del área de supervisión.*
 - *La distribución de las funciones y actividades entre sus supervisados.*
 - *Necesidades de información para el área y para cada uno de los supervisados.*
 - *Desarrollo de formas de registro de información.*
 - *Registro de actividades y flujo de información.*
- Establecer y unificar los criterios de codificación de la información (catálogos) de las actividades implícitas en cada una de las funciones de las que son responsables tanto el supervisor como sus supervisados.
- Desarrollar estrategias para estimular la generación y el uso de la información.

Calidad de la Información

En términos generales, "uno obtiene de los datos para construir la información, lo que uno captura o registra", si capturamos o registramos malos datos, tendremos mala información, si capturamos buena información, la información que obtengamos podrá contribuir a desarrollar el proceso de gestión de la información, de la generación del conocimiento y de la gestión del proyecto.

Uso de la Información

- **Registro Fiel de Actividades Realizadas:**
 - Cumplimiento de las funciones establecidas.
 - Seguimiento de las actividades implícitas en cada una de las funciones.
 - Reportes de incidentes.
 - Dejar constancia de hechos y deslindar responsabilidades.
- **Análisis:**
 - Estudia hechos y situaciones que ya ocurrieron, hechos y situaciones por las que ya no se puede hacer nada.

Uso de la Información

Análisis:

- Su utilidad radica en la generación de conocimiento y en la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido, para apoyar procesos de toma de decisión sobre eventos futuros:
 - Sostenimiento, modificación o cambio de políticas, normas, funciones y procedimientos institucionales.
 - Conocimiento que apoye el desarrollo de procesos costo-eficientes y costo-efectivos
 - Que apoye el establecimiento de estrategias que faciliten el desarrollo de procesos de MC.

Uso de la Información

Supervisar el Ejercicio de la Función y el Cumplimiento de las Responsabilidades de sus Supervisados:

- Sostener, modificar o cambiar el rumbo de los procesos de atención al beneficiario.
- Descubrir problemas (y sus causas) que estén afectando el proceso de atención para establecer a tiempo, alternativas de solución a dichos problemas.
- Seleccionar los mejores procesos y las mejores estrategias de atención para ser aplicadas en otras áreas hospitalarias.

Uso de la Información

- Comprobar en el área de atención, la información reportada por el supervisado (control).
- Apreciar la importancia de la información y mejorar los registros de información para asegurar la calidad y confiabilidad de la misma.
- Mejorar la calidad de servicio y/o atención.

Uso de la Información

- Diseñar un sistema de asistencia técnica y capacitación que impacte positivamente en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y capacidades de los(as) supervisados.
- Comunicación de resultados.
- Observar y registrar actitudes y conductas con relación a:
 - Beneficiarios de los servicios.
 - Familiares de los Beneficiarios.
 - Compañeros de trabajo.

Uso de la Información

Reflexionar sobre el uso de su propia autoridad con relación a sus supervisados:

- Actitudes y conductas de los supervisados con relación al supervisor.
- Disposición de sus supervisados con relación al:
 - Seguimiento de instrucciones.
 - Cumplimiento de funciones y responsabilidades.

SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad

“La SOSTENIBILIDAD no solo depende de los recursos económicos, depende también de otros factores que tienen igual o mayor importancia.”

Sostenibilidad

La transición a una organización sostenible implica desarrollar la capacidad para **sobreponerse** a una inercia que limita la innovación y la creatividad, y así dar paso a nuevas expresiones que asegurarán, a través de la sostenibilidad, el cumplimiento de su misión y su visión.

- **Sostenibilidad**

Pilar Filosófico

- Del latín y del griego antiguo **Philosophia**: “Amor por la Sabiduría”
- Se basa en el conocimiento que contribuye a **sentar las bases** sobre las que fundamenta la existencia y el trabajo de la organización.

Pilar: Misión y Visión

- La Visión y la Misión son medios para **lograr alcanzar un estado que se considera deseable**, ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.
- El concepto de **misión** refiere a un motivo o una **razón de ser** por parte de una organización. Este motivo se enfoca en el presente institucional. La **visión** se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre **cómo desea que sea su futuro**, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Ambos conceptos marcan el rumbo al vincular medios y fines, y al inspirar e incentivar el actuar de los miembros de la organización.

Pilar: Gobernanza

- **Gobernar:** Guiar, dirigir manejar algo, regirse según normas y/o reglas e ideas.
- Se define como el modo o proceso de gobernar. Se relaciona con los procesos y las decisiones que buscan definir las acciones, el otorgamiento del poder, la delegación de la autoridad, así como, la verificación de la acción y el rendimiento.

Confiabilidad

- Habilidad para responder. Que es confiable, que puedes contar con ella o él. Cuando se espera que una persona u organización sea capaz de justificar sus acciones o de responder por ellas.
- Es resultado del reconocimiento y la aceptación de la responsabilidad por las acciones, productos, decisiones y políticas (incluyendo la administración, la gobernanza y la implementación), dentro del ámbito de su papel o posición en el empleo, acompañado de la obligación para reportar y explicar las consecuencias de los resultados.

Pilar: Capacidad Técnica-Gerencial-Financiera

o **Técnica:**

- o Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio.

o **Gerencial:**

- o Capacidad para planear, organizar, dirigir, controlar y mejorar los sistemas operativos de la organización y aquellos que producen bienes y servicios.

o **Financiera:**

- o Capacidad Institucional para auto-financiarse sus programas y proyectos

Pilar: Planeación

- Un medio para conseguir el fin, más que un fin por sí mismo.
- Una forma sistemática de pensamiento.
- Una forma de administrar el cambio.
- Refleja la capacidad de la organización.

Pilar: Planeación

- **Contribuye a cumplir** la visión, la misión y los objetivos institucionales. facilitando el **uso eficiente y efectivo** de los recursos.
- Facilita la creación de un **entendimiento común** de los objetivos programáticos entre el staff.
- Permite que los donantes potenciales **entiendan y aprecien** la importancia y la relevancia de su apoyo.

Pilar: Transparencia

- Es un principio de conducta, un estilo, una forma, un principio de vida. Se caracteriza una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información vinculada, que concierne o puede concernir a la opinión pública.
- Conjunto de políticas, prácticas y procedimientos que permiten a los ciudadanos, a las personas, tener acceso a la información que sea útil, se entienda, sea informativa y pueda ser cuestionada y retroalimentada.

Sostenibilidad

Decidir llevar a cabo y realizar la transición hacia una organización que, sin descuidar su **Objeto Social**, le permita el desarrollo de su capacidad técnico-gerencial-financiera que asegure la continuidad y la permanencia de sus proyectos y programas.

Componentes Gerenciales Claves

1. *Misión, Visión, Valores.*
2. *Objetivos, Estrategias.*
3. *Estructura Organizacional.*
4. *Sistemas.*
5. *Gestión.*
6. *Control y Evaluación.*
7. *Mentalidad de Inversionista Social (emprendedor, inversionista, financiero, gerente.*
8. *Trabajo de Equipo*
9. *Normas y Políticas Institucionales*
10. *Manuales Operativos*

Componentes Gerenciales Claves

- 1. Sistema de Información.*
- 2. Análisis de Costos.*
- 3. Estudios de Mercado.*
- 4. Estándares de productividad, calidad y gastos.*
- 5. Políticas de Precio. Análisis de Costos, Estudios de Mercado*
- 6. Estrategias de generación de ingresos.*
- 7. Calidad de Atención y de Servicio.*
- 8. Evaluación de Resultados, Efecto e Impacto.*
- 9. Mejora Continua.*
- 0. Área de fortalecimiento Institucional*

Perfil de una Organización Sostenible

1. Se preocupa por **desarrollar fuentes de ingreso independientes, diversificadas y confiables.**
2. Genera ingresos a través de la venta de servicios y/o productos de calidad.
3. Implementa de **manera creativa**, mecanismos de subsidio y de subsidio cruzado.
4. Identifica, adapta y **responde a las necesidades y demandas de los beneficiarios.**
5. Desarrolla la capacidad para **adaptarse a entornos cambiantes.**

Perfil de una Organización Sostenible

6. *Es económicamente independiente lo que le da mayor control sobre sus programas y una gran **flexibilidad y libertad** para determinar su propio camino.*
7. *Su **existencia no se ve amenazada** por la pérdida de financiamientos externos.*
8. *Da respuesta a problemas sociales **verdaderamente prioritarios** (no mediáticos).*
9. *Determina, **con base en su experiencia**, las mejores estrategias para satisfacer la demanda.*

¿Quién quiere cambiar?

