



C A P Í T U L O 4

EL PERSONAL QUE SE NECESITA: LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

1. ¿QUÉ ES UNA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS?	113
2. EL PAPEL DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS	113
3. LAS FUNCIONES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS	114
Gestión del desarrollo de recursos	114
Administración y apoyo	115
Obtención de fondos y generación de ingresos	115
Relaciones públicas	116
Comercialización	117
Coordinación de los voluntarios	117
Coordinación de los socios	117
Uso de asesores y agencias externas	118
4. ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS	119
Cómo comenzar: El “capital inicial”	120
5. GESTIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS	122
Gestión por objetivos	122
6. GESTIÓN DEL CAMBIO	124
El proceso de cambio	125

O B J E T I V O S



APRENDER A...

- DEFINIR EL PAPEL DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS DE UNA SOCIEDAD NACIONAL.

- ENUNCIAR LAS FUNCIONES DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS.

- ESTABLECER Y ADMINISTRAR UNA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS.

- ATRAER FONDOS “INICIALES” PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS.

- ADMINISTRAR EL CAMBIO.



1. ¿QUÉ ES UNA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS?

LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS (QUE SE PODRÍA DENOMINAR TAMBIÉN “SECCIÓN” O “DEPARTAMENTO”) SE COMPONE DEL PERSONAL Y DE LOS VOLUNTARIOS QUE SE OCUPAN DE EJECUTAR EL PLAN DE FINANCIACIÓN DE LA SOCIEDAD NACIONAL. EL TAMAÑO DE LA DEPENDENCIA DEPENDERÁ DE LA DIMENSIÓN DE LA SOCIEDAD NACIONAL Y DE SUS PLANES PARA AUMENTAR Y/O DIVERSIFICAR SUS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

A muchas Sociedades Nacionales más pequeñas les puede resultar difícil sufragar el sueldo de un funcionario responsable del desarrollo de recursos, por lo menos en las primeras etapas del programa. En ese caso, la gestión del programa de desarrollo de recursos se puede encomendar a un voluntario y, cuando el programa se expanda, se podrían asignar recursos para solventar el sueldo de un coordinador.

Sea grande o pequeña, una Sociedad Nacional querrá contar, sin embargo, con una persona o un grupo de personas que administren su programa de desarrollo de recursos y lo coordinen con las demás actividades de la Sociedad.

2. EL PAPEL DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

El principal papel de la Unidad de Desarrollo de Recursos es obtener fondos para respaldar la ejecución de los programas de la Sociedad Nacional. Es esencial que la labor de desarrollo de recursos sea “impulsada por programas”, lo que significa que los planes de financiación deben tener por objeto allegar a la Sociedad Nacional los **RECURSOS QUE NECESITA PARA EJECUTAR SUS PROGRAMAS**. Cuando las metas de financiación se interpretan en términos de las necesidades de los programas, a los encargados de la obtención de fondos les es más fácil planificar una estrategia y explicar las necesidades al captar voluntarios y ponerse en contacto con eventuales donantes de dinero o de contribuciones en especie.



Las principales responsabilidades de una Unidad de Desarrollo de Recursos son las siguientes:

- **ELABORAR UN PLAN DE FINANCIACIÓN**, con estrategias a corto, mediano y largo plazo que estén en consonancia con los planes de la Sociedad Nacional;

- **OBTENER LOS INGRESOS** necesarios, de manera responsable y eficiente, a fin de apoyar la ejecución de los programas de la Sociedad Nacional;
- **ADMINISTRAR** el personal, los voluntarios, los materiales y los recursos de manera eficaz;
- **DIFUNDIR EL MENSAJE** del Movimiento y de la Sociedad Nacional de la manera más amplia posible, con miras a generar el apoyo, financiero y/o en especie, permanente.

3. LAS FUNCIONES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

Las funciones de desarrollo de recursos de las Sociedades Nacionales exhiben grandes variaciones según la Sociedad de que se trate, de acuerdo con la naturaleza y el ámbito de un programa general de ésta. Seguidamente se mencionarán diversas funciones que guardan relación con el desarrollo de recursos y que pueden ser realizadas por el personal o los voluntarios. Al comenzar o al ampliar un programa de desarrollo de recursos acaso sea útil tener presentes estas funciones cuando se elabora el presupuesto para el año en curso y para los años siguientes.

GESTIÓN DEL DESARROLLO DE RECURSOS

El titular de este cargo se ocupa del desarrollo financiero de una Sociedad Nacional y el cargo debe ser ocupado por alguien que tenga un conocimiento profundo y una amplia experiencia práctica de la obtención de fondos y de la comercialización.

La persona que ocupe este cargo tiene que ser también una persona bien organizada, creativa y capaz de motivar a otros y de demostrar iniciativa. **Véase la Introducción respecto de las estrategias esenciales para la gestión con éxito del desarrollo de recursos.**



Incumben al director o administrador de Desarrollo de Recursos dos responsabilidades principales:

- establecer y mantener un equipo eficiente y altamente motivado de personal remunerado y de voluntarios en la oficina central y en las secciones;



- administrar la Unidad de Desarrollo de Recursos con el propósito de atender de la manera más eficaz posible las necesidades de financiación de la Sociedad Nacional.

ADMINISTRACIÓN Y APOYO

El apoyo administrativo es esencial para el desarrollo de recursos. Una actividad eficaz de planificación, organización y seguimiento puede generar gran volumen de trabajo administrativo. Las tareas de la Unidad de Desarrollo de Recursos incluyen el acuse de recibo de donaciones, la respuesta a las averiguaciones y la distribución de las constancias de decisiones, las invitaciones y los informes. Todas estas tareas se deben llevar a cabo con celeridad y eficiencia a fin de granjearse y conservar la confianza del público.

Una responsabilidad clave es cerciorarse de que se lleven y actualicen registros adecuados respecto de los donantes.

OBTENCIÓN DE FONDOS Y GENERACIÓN DE INGRESOS

A medida que la dependencia se amplía, será necesario efectuar nombramientos para ocuparse de diversas tareas. Hay dos posibilidades:

- nombrar a personas que se ocupen de todas las actividades de obtención de fondos y de generación de ingresos en una zona geográfica determinada.
- nombrar a personas que se ocupen de actividades específicas de financiación en todo el ámbito de la Sociedad Nacional, como por ejemplo:
 - recaudación directa de fondos por correo;
 - captación de donantes;
 - socios;
 - semana de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja;
 - actividades sociales especiales;
 - empresas;
 - actividades que generan ingresos;
 - llamamientos a fundaciones filantrópicas y a otras organizaciones que otorgan subsidios o donaciones;
 - establecimiento de grupos o comités voluntarios de obtención de fondos.

La Sociedad Nacional puede elegir el primer o segundo modelo o combinarlos. Por ejemplo, a menudo es conveniente que la recaudación directa de fondos por correo esté centralizada, que los acontecimientos especiales se organicen a nivel local y que la semana de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja se coordine a nivel central y se ejecute a nivel local.

La Sociedad Nacional (o el director de Desarrollo de Recursos en las Sociedades que han establecido esa función) debe determinar las responsabilidades que se asignarán a estas personas y el apoyo permanente y la capacitación que necesitarán.

RELACIONES PÚBLICAS

Un requisito esencial para que la obtención de fondos sea eficaz es que el público, del cual provendrán los donantes, tenga un conocimiento básico de que la Cruz Roja o la Media Luna Roja es una organización voluntaria que necesita donaciones de dinero, bienes, conocimientos especializados y tiempo. El público debe también estar enterado de las metas y métodos principales de la Sociedad Nacional y del Movimiento en su conjunto.

La responsabilidad por las relaciones públicas recae en todos los integrantes de la Sociedad Nacional porque el público forja su opinión respecto de la Sociedad Nacional en función de lo que oye y ve cuando entra en contacto con el personal, los voluntarios o los donantes.

El aspecto más formal de las relaciones públicas corresponde a las relaciones con los medios de difusión, las publicaciones, las comunicaciones internas, la "atención del cliente" y las actividades especiales de relaciones públicas (para más detalles, véase el **Capítulo 5: Imagen, relaciones públicas y comercialización**). En las Sociedades Nacionales más pequeñas probablemente todo el personal intervendrá en este aspecto del desarrollo de recursos. Sin embargo, a medida que el departamento se amplíe, será necesario nombrar a un funcionario responsable de relaciones públicas para que cumpla esas funciones especializadas.

Si las relaciones públicas se asignan a una dependencia específica, es esencial que exista una estrecha relación de trabajo con el desarrollo de recursos para lograr el máximo apoyo al plan de financiación.





COMERCIALIZACIÓN



La comercialización incluye la coordinación de estrategias de obtención de fondos tales como la selección, la segmentación y la investigación de mercado (para más detalles, véase el **Capítulo 5: Imagen, relaciones públicas y comercialización**). Como ocurre con las relaciones públicas, es probable que no convenga crear un puesto específico de comercialización hasta que la Unidad de Desarrollo de Recursos de la Sociedad Nacional esté bien afianzada.

COORDINACION DE LOS VOLUNTARIOS

Esta es otra función que necesitará la atención de un especialista a medida que se expandan las actividades de desarrollo de recursos y de que el cuerpo de voluntarios de la Sociedad Nacional se amplíe y asuma la responsabilidad por una gama más amplia de actividades. Esta función puede incluir todas las actividades siguientes o sólo algunas de ellas:

- captación de voluntarios;
- asignación de voluntarios;
- información permanente para los voluntarios;
- capacitación de voluntarios;
- conferencias de voluntarios
- mantenimiento de los registros de voluntarios.



La capacitación se puede hacer “en el empleo” o mediante un curso especial de formación. La capacitación debe ser permanente, porque constantemente aparecen nuevas ideas y formas de hacer las cosas y es importante mantenerse al día con las tendencias vigentes. (Véase el **Capítulo 13: Voluntarios**.)

COORDINACIÓN DE LOS SOCIOS



Es esencial velar de manera permanente por lograr adhesión de nuevos socios para la Sociedad Nacional, prestarles servicios y ocuparse de que renueven su suscripción. La Unidad de Desarrollo de Recursos debe estar al tanto de las necesidades de los socios, tenerlos informados y hacerlos participar, organizar actividades sociales y conferencias para ellos y demostrarles la importancia que su suscripción tiene para la Sociedad Nacional. Para ello acaso se necesite por lo menos un empleado de tiempo parcial. (Véase el **Capítulo 6: Donaciones de particulares**.)

USO DE ASESORES Y AGENCIAS EXTERNAS

A veces a las Sociedades Nacionales les resulta más eficaz en función de los costos recurrir a los servicios de asesores y agencias externas, en lugar de contratar personal. La Sociedad también puede pedir ayuda a un delegado regional o a otra Sociedad Nacional cuya experiencia pueda serle útil.

Entre las actividades que resulta más eficaz adjudicar a agencias especializadas se cuentan la capacitación, la publicidad, las relaciones públicas, el diseño, la impresión y la comercialización directa.

Es particularmente conveniente recurrir a asesores y/o agencias externas cuando:

FUNCIONES DE DESARROLLO DE RECURSOS:

Gestión

Apoyo

*Obtención de
fondos*

*Relaciones
públicas*

Comercialización

Voluntarios

Socios

Asesores

- el servicio que se necesita requiere equipo de alto costo que la Sociedad Nacional tendría que adquirir si tuviera que realizar directamente esas tareas;
- se trata de un servicio o una especialidad que la Sociedad Nacional sólo necesita ocasionalmente;
- la Sociedad Nacional se embarca en una actividad nueva y necesita un asesoramiento detallado al respecto;
- la Sociedad Nacional tiene que limitar sus gastos fijos. Al emplear asesores o agencias externas, puede controlar la cuantía gastada porque no está obligado para con empleados con contratos permanentes.

¿Cómo se encuentran buenos asesores? Se puede consultar con colegas en otros organismos, amigos, colaboradores y contactos comerciales. Cerciórese de pedir referencias a los posibles asesores. Pida a quienes hayan utilizado servicios de asesoramiento que le suministren copias de los contratos, si necesita modelos.

A veces es posible convencer a otros empleadores y empresas de que "presten" su personal especializado a un organismo sin fines de lucro como la Cruz Roja o la Media Luna Roja. En ese caso, el empleador sigue pagando el sueldo de un empleado que trabajará para la Sociedad Nacional durante algunas semanas o meses. Este arreglo es particularmente conveniente cuando se trata de especialidades como la informática, en las que la



adquisición de esas pericias podría resultar demasiado onerosa para la Sociedad Nacional (véase el **Capítulo 8: Empresas**).

4. ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

La Unidad de Desarrollo de Recursos, cuyo propósito es atender las necesidades de financiación de la Sociedad Nacional, debe expandirse a medida que aumentan (o se diversifican) esas necesidades.

Al establecer una Unidad de Desarrollo de Recursos, una Sociedad Nacional tiene que considerar lo siguiente:

- el plan de desarrollo de la Sociedad Nacional durante los próximos años;
- las necesidades de financiación del plan durante ese período;
- la situación de financiación en ese momento (esto es, qué cuantía de ingresos se recauda y de qué fuentes);
- los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán para obtener fondos adecuados con destino al programa.

Si decide ampliar su programa de desarrollo de recursos, la Sociedad Nacional podría tener en cuenta los cuatro puntos antes señalados y tomar medidas que figuran a continuación.



- Determine los recursos que se necesitan. Formule estas preguntas:
 - ¿Qué tareas se desean realizar?
 - ¿Cuántas personas se necesitarán?
 - ¿Se tratará de personal remunerado, voluntarios o contratistas?
 - Si se trata de personal remunerado o de voluntarios, ¿con qué pericias deberían contar?
 - ¿Qué equipo se necesitará?
 - ¿Dónde se ubicarán el personal, los voluntarios y el equipo?

- Calcule el costo de esas partidas.
- Compare los costos con la financiación disponible y formular un pronóstico de lo que realmente se puede hacer.
- Planifique la oportunidad y la forma en que se procederá a la expansión.
- Recuerde que las comunicaciones y las consultas son elementos vitales para que las personas apropiadas de la Sociedad Nacional se identifiquen y se comprometan a atender las necesidades de financiación.
- Examine periódicamente los cambios que está introduciendo y esté dispuesto a modificar los planes en la medida necesaria.

CÓMO COMENZAR: EL “CAPITAL INICIAL”

“Ahora no tenemos dinero para pagar el sueldo de un funcionario encargado de desarrollo de recursos y nos parece que la responsabilidad es muy grande como para solicitar a un voluntario que asuma esas funciones. No tenemos mas remedio que comenzar un programa para obtener fondos. ¿Cómo empezamos?”

Esta pregunta tan común no tiene respuestas sencillas. Sin embargo, las sugerencias que figuran seguidamente pueden dar alguna orientación.



Primero, **CONSIDERE EL SUELDO DE UN FUNCIONARIO RESPONSABLE DEL DESARROLLO DE RECURSOS Y OTRAS NECESIDADES EN CALIDAD DE “INVERSION” Y NO DE “COSTO”**. ¿Está convencida su Sociedad Nacional de que contar con un funcionario remunerado es esencial para lograr la autosuficiencia financiera que le permitirá atender de manera más eficaz a los más vulnerables? En caso afirmativo, habrá otras personas que se mostrarán interesadas en responder a su pedido de apoyo para comenzar un programa de desarrollo de recursos, como oportunidad para ayudar al fortalecimiento de las capacidades y de participar en un programa serio y bien elaborado para que la Sociedad Nacional sea más eficaz, pueda intervenir con más efectividad y esté en mejores condiciones de atender a los más necesitados.



R . D . I . Rendimiento de la Inversión

Un análisis más avanzado es el análisis del rendimiento de la inversión, que calcula la cuantía de ingresos que se recibirán durante la vida del donante o durante una campaña, actualiza esa suma a su valor presente y la compara con el costo.

Es importante que la Sociedad Nacional adopte con entusiasmo este enfoque de la función de desarrollo de recursos y lo ponga claramente de manifiesto en las solicitudes de apoyo externo. Una forma de preparar la discusión interna (y posteriormente externa) es elaborar un sencillo cuadro de costos y beneficios que presente la inversión en un funcionario responsable del Desarrollo de Recursos y el rendimiento proyectado en la forma de nuevos ingresos y de nuevos programas de la Sociedad Nacional. Ese análisis en un lapso de tres a cinco años puede ser un argumento convincente para la inversión de dinero a fin de conseguir fondos, por oposición al mantenimiento vigente de la situación actual o a la realización de esfuerzos esporádicos, especiales y económicos que, a la larga, podrían resultar más onerosos.

Seguidamente, piense en los siguientes pasos y fuentes en el proceso para adquirir “capital inicial” con destino a su programa de desarrollo de recursos.

- Pida a una empresa o a un grupo de empresas que patrocine un programa de desarrollo de recursos (incluidos sueldos, gastos y materiales) en la forma de una inversión de dos a tres años para fortalecer la capacidad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja en su país. Prepare una propuesta para explicar el programa, sus ventajas y sus necesidades. Aliente a los directivos de su Sociedad Nacional a efectuar las primeras inversiones e identificar las compañías que podrían sumarse a ese esfuerzo.
- Trate de obtener una donación de “capital inicial” del sistema de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Recorra a una delegación nacional o regional de la Federación para determinar las fuentes más apropiadas y la forma de solicitar esos fondos. Una posible fuente de financiación es una Sociedad Nacional participante con la cual su Sociedad tenga relaciones estrechas, y que acaso tenga un interés directo en ayudarlo a afianzar la disponibilidad de financiación para solventar los gastos recurrentes de los programas que le haya

ayudado a establecer en el pasado. Otra posible fuente de financiación para el capital inicial es el Fondo de Desarrollo de la Federación. También en este caso, al ponerse en contacto con estas fuentes, es importante tener una propuesta cuidadosamente preparada.

- Elabore un proyecto especial de obtención de fondos y encauce los recursos obtenidos específicamente a un “Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad” o a un “Fondo de Desarrollo de Recursos”. Piense en la conveniencia de llevar a cabo anual o periódicamente un acontecimiento social público, una rifa o lotería, o negocie la percepción de un porcentaje de las entradas de una actividad deportiva o artística existente. Para otras sugerencias y ejemplos, véase la **Sección 2**.
- Pregunte a otras Sociedades Nacionales que tienen programas de desarrollo de recursos relativamente nuevos cómo empezaron esa actividad.

5. GESTIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

GESTIÓN EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS

Muchas Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja han comprobado que la “gestión en función de objetivos” es un medio eficaz para organizar su labor. Este tipo de gestión requiere una serie de pasos.

- El primer paso debe reposar siempre en los planes de la Sociedad Nacional. En el Capítulo 1, “Planificación y elaboración de presupuestos”, se explica que una vez aprobado el plan de desarrollo de la Sociedad Nacional, la Unidad de Desarrollo de Recursos debe elaborar, un plan de financiación para sustentarlo.
- Sobre la base de ese plan de financiación, el director o administrador de Desarrollo de Recursos debe elaborar los objetivos de la Unidad para el año próximo.
- Seguidamente, el personal, junto con el administrador de la Unidad, determina sus propios objetivos para el año e indica las actividades que realizará para lograr esos objetivos. El administrador debe poner cuidado de coordinar

G . F . O .
Gestión en función
de objetivos

los objetivos del personal, de modo que todas las metas estén debidamente atendidas, de que las cargas de trabajo del personal sean justas y de que no haya confusión respecto de quien tiene asignada cada tarea.

- Luego de haber convenido en los objetivos, el personal sabrá claramente qué tiene que hacer durante el año. Debe preparar planes de trabajo por un plazo específico (por lo común de uno a tres meses), en los que indicará exactamente lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos. Esos planes de trabajo deben ser aprobados por el administrador.
- El administrador y el personal se reúnen todos los meses para examinar los progresos en la ejecución de esos planes de trabajo y modificarlos en caso necesario. El administrador, además de verificar que se alcancen las metas, debe -aspecto más importante- dar apoyo y velar por que el personal tenga todo lo que necesita para lograr sus objetivos. Ello incluye lo siguiente:
 - pericias;
 - capacitación;
 - información;
 - autoridad;
 - tiempo;
 - apoyo;
 - materiales;
 - equipo.
- A medida que se logra cada objetivo, hay que reconocer ese triunfo y evaluarlo.
- Celebre reuniones anuales conjuntas de evaluación con otros funcionarios para conocer sus ideas respecto de los logros alcanzados y de los planes para el futuro.



EN RESUMEN, LA GESTIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS DENTRO DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS SUPONE:

- **ELABORAR UN PLAN DE FINANCIACIÓN EN APOYO DEL PROGRAMA DE LA SOCIEDAD NACIONAL;**
- **DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES PARA EL AÑO SIGUIENTE;**

- **HACER QUE LOS FUNCIONARIOS DETERMINEN SUS PROPIOS OBJETIVOS PARA EL AÑO;**
- **HACER QUE LOS FUNCIONARIOS ELABOREN PLANES DE TRABAJO POR PLAZOS DE UNO A TRES MESES;**
- **CELEBRAR REUNIONES PERIÓDICAS CON EL PERSONAL Y EL ADMINISTRADOR PARA EXAMINAR LOS PLANES DE TRABAJO;**
- **RECONOCER Y EVALUAR PERIÓDICAMENTE LOS LOGROS OBTENIDOS;**
- **CELEBRAR REUNIONES ANUALES CONJUNTAS DE EVALUACIÓN.**

6. GESTIÓN DEL CAMBIO

Muchas Sociedades Nacionales están introduciendo cambios importantes en sus estrategias de financiación, pues, por ejemplo, elaboran programas diversificados de obtención de fondos y generación de ingresos para no depender tanto del apoyo externo o de la ayuda del gobierno. La decisión de instaurar o ajustar algo tan fundamental como el plan de financiación de una Sociedad Nacional inevitablemente requerirá cambios. Entre los cambios que probablemente acompañarán al nuevo plan de financiación cabe mencionar los siguientes: estructuras institucionales nuevas y desconocidas, nuevos funcionarios y voluntarios, programas diferentes, una nueva imagen y nuevos grupos de personas interesadas en la labor de la Sociedad Nacional.

Si se lo planifica y administra debidamente, el cambio puede ser una fuerza creadora que favorezca:

- una nueva mentalidad, con nuevas oportunidades y nuevas soluciones a los problemas;
- la motivación, porque el cambio de tareas o el cambio de la forma en que éstas se realizan puede tornar interesantes trabajos que se habían convertido en rutinarios;
- el advenimiento de nuevas personas e ideas capaces de enriquecer incluso a la Sociedad Nacional más próspera;



- cambios en las políticas y los procedimientos que pueden impartir más eficiencia y eficacia a la Sociedad Nacional.



Algunas personas pueden percibir el cambio como algo amenazador e intimidante, en especial si no comprenden el proceso o sienten incertidumbre respecto del desenlace o de la función que se les asignará en el futuro. Los administradores tienen que tener muy presentes los efectos del cambio sobre el personal y los voluntarios. Por lo tanto, es importante:

- **PLANIFICAR** para que el cambio se haga realidad;
- **ASOCIAR** a las personas tanto cuanto sea posible en el proceso de adopción de decisiones;
- cerciorarse de que quienes intervienen comprendan la **IMPORTANCIA DE SU FUNCIÓN** para ayudar a introducir eficazmente los cambios;
- explicar claramente las **RAZONES** y los **BENEFICIOS** de los cambios;
- mantener cauces de **COMUNICACIÓN** rápidos y eficientes para que todos estén informados de las nuevas ideas, problemas y decisiones;
- examinar y resolver **EVENTUALES DIFICULTADES** desde el principio;
- dar cumplimiento a las decisiones con **RAPIDEZ Y EFICIENCIA**;
- **EVALUAR** periódicamente el proceso de cambio.

EL PROCESO DE CAMBIO

Con las medidas enunciados a continuación se puede facilitar el proceso de cambio y lograr que sus efectos sean menos amenazadores.

- Luego de consultar con las personas competentes, defina el objetivo que se ha de alcanzar a través del cambio.
- Considere diversas maneras de lograr ese objetivo. Solicite el asesoramiento de expertos y consulte con el mayor número posible de personas respecto de las opciones más apropiadas.