

TESIS  
GPS 2006  
M4



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE GERENCIA  
Postgrado en GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

**Trabajo de Grado de Maestría**

**CRITERIOS DE ÉXITO Y SUSTENTABILIDAD DE UNA  
ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA SOCIEDAD CIVIL  
VENEZOLANA: FUNDAPROCURA.**

presentado por:

**Margarita Méndez de Montero**

Para optar al título de  
Magíster en GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

Tutor:

**Dra. Elizabeth Martínez Lozada**

Caracas, Enero de 2006

# ÍNDICE

## MARCO REFERENCIAL

<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
1. Situación del Tercer Sector en Venezuela.....	12
2. Características de las Organizaciones de Desarrollo Social.....	15
2.1. <i>Tipos de Organización de Desarrollo Social</i> .....	17
2.1.1. <i>Grupos de Base</i> .....	17
2.1.2. <i>Organizaciones Intermedias o de Apoyo</i> .....	18
2.1.3. <i>Organizaciones de Integración o de Apoyo a Grupos de Miembros</i> .....	20
2.2. <i>Ámbito de actuación</i> .....	21
2.2.1. <i>Características</i> .....	21
3. Instituciones sin Fines de Lucro.....	22
3.1. <i>Obstáculos al éxito en las Instituciones sin Fines de Lucro</i> .....	23
4. Estudio Comparativo del Sector No Lucrativo.....	29
4.1. <i>Características</i> .....	29
4.2. <i>Hallazgos para el Siglo XXI</i> .....	29
4.3. <i>Estudio comparativo del Sector No Lucrativo de la Universidad John Hopkins</i> .....	30
5. Características de las Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, según Ashoka y McKinsey Consultores.....	34
6. Bases Legales.....	35
6.1. <i>Nociones Fundamentales</i> .....	35
6.2. <i>Régimen Jurídico</i> .....	37
6.2.1. <i>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</i> .....	38
6.2.2. <i>Código Civil de Venezuela</i> .....	39
7. Empresa Familiar.....	45
7.1. <i>Definiciones de Empresas Familiares</i> .....	45
7.2. <i>Características de las Empresas Familiares</i> .....	46
7.3. <i>Estructura de la Empresa Familiar</i> .....	47
7.4. <i>Ciclo de Vida de las Empresas Familiares</i> .....	49
7.5. <i>Fortalezas de las Empresas Familiares</i> .....	51
7.6. <i>Obstáculos que se enfrentan en las Empresas Familiares</i> .....	52
7.7. <i>Cultura Organizacional en Empresas Familiares</i> .....	53
8. Liderazgo Femenino.....	54

<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	58
2.1. Descripción de la Población Investigada de FUNDAPROCURA.....	58
1. Definición de la Organización.....	58
2. Misión.....	59
3. Visión.....	59
4. Políticas.....	59
5. Objetivos.....	60
6. Quiénes somos.....	60
7. Trayectoria y Cronología.....	61
8. Áreas de acción.....	62
9. Proyectos.....	62
9.1. Programa "Ruedas de Libertad".....	62
9.2. Acceso para Todos.....	63
9.3. Microempresarios.....	63
10. Servicios que se ofrecen en la sede.....	64
10.1. Taller de Silla de Ruedas.....	64
10.2. Banco de Reciclaje.....	64
10.3. Proveeduría.....	64
10.4. Sala de Fisioterapia y Rehabilitación.....	64
10.5. Servicio de Orientación Familiar y Psicológica.....	65
10.6. Sala de Computación.....	65
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	66
<b>ANEXOS</b>	
1. Proceso de Investigación.....	66
2. Tipo de Investigación.....	66
3. Diseño de la Investigación.....	67
4. Definición de Variables.....	67
4.1. Variables: conceptualización y operacionalización.....	68
5. Población y Muestra.....	72
6. Recolección de Datos.....	73
7. Procesamiento de Datos.....	74
8. Análisis de Datos.....	74
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	75
1. Direccionalidad en Fundaprocura.....	75
1.1. Interpretación de los Factores Claves del Éxito según P. Drucker.....	98

	pp.
2. Inteligencia Emocional.....	100
2.1. Descripción de la Población investigada de FUNDAPROCURA...	100
2.2. Matriz de Correlaciones Simples.....	111
2.3. Diagrama de Variables.....	112
2.4. Totales Inteligencia Emocional.....	114
3. Empresa Familiar.....	115
3.1. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.....	115
3.2. Fortalezas de las Empresas Familiares.....	116
3.3. Obstáculos que enfrentan las empresas familiares.....	116
4. Liderazgo Femenino en la Institución.....	117
4.1. Análisis Liderazgo Femenino.....	131
5. Indicadores Sociales.....	133
5.1. Cronología.....	134
5.2. Presupuesto de Ingresos en Bolívares Fundaprocura.....	137
5.3. Estadística de Beneficiarios atendidos por Estado.....	138
5.4. Indicadores de Impacto – Testimoniales.....	140
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
1. Conclusiones.....	142
2. Recomendaciones.....	146
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>153</b>
A Formato de Direccionalidad.....	154
B Cuestionario de Inteligencia Emocional.....	161
C Encuesta Recomendada a Beneficiarios Fundaprocura.....	179
D Data Inteligencia Emocional.....	186
E Glosario de Términos.....	200
F Presentación preparada para la Defensa de la Tesis.....	206

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE GERENCIA

Postgrado en GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

CRITERIOS DE ÉXITO Y SUSTENTABILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN DE  
DESARROLLO SOCIAL DE LA SOCIEDAD CIVIL VENEZOLANA:  
FUNDAPROCURA.

Autora: Margarita Méndez de Montero

Tutora: Elizabeth Martínez

Fecha: Enero 2006

### RESUMEN

Fundación Procura de la Parálisis (FUNDAPROCURA), Organización de Desarrollo Social de la Sociedad Civil Venezolana, protagoniza a través de su Ejecutoria en Resultados y Gestión el haberse constituido en una Asociación ejemplo como alternativa para atender a Discapacitados Motores. La presentan como un modelo de éxito sostenido, y estrategia de Responsabilidad Social. Esta investigación se planteó como Objetivo General realizar un análisis de los Criterios de Éxito y Sustentabilidad a lo largo de su cronología. Como Objetivos Específicos se propusieron: Revisar la Direccionalidad, Interpretar los resultados y procesos de gestión en función de la captación de recursos financieros. Hacer un inventario de clientes primarios o beneficiarios, de proveedores, personal de apoyo, voluntarios y alianzas estratégicas, Realizar un perfil de competencias de Liderazgo de la población estudiada. Las bases teóricas del estudio, son una interconexión de las propuestas de Peter Drucker, Lester Salamón, Mireya Vargas, los Manuales del Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo en Monitoreo de Proyectos en Organizaciones de Desarrollo Social, Glenn Westley, Emprendimientos Sociales Sostenibles de McKinsey. Igualmente se incluyeron las ideas de asesores venezolanos en el área de Responsabilidad Social, como testimonio experto en la temática del estudio. En relación a la metodología que se utilizó, esta es una investigación descriptiva, no transversal, de tipo no experimental, a partir de la cual se diseñaron instrumentos para obtener la información. Se realizaron entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a los actores involucrados. La técnica que se empleó para analizar la información fue de tipo cualitativa y cuantitativa. Con la realización de este estudio se profundizó y obtuvo conocimientos sobre la Gerencia de Programas Sociales y en especial sobre los criterios de valoración, evaluación y monitoreo de la Sustentabilidad y el Éxito en las Organizaciones de Desarrollo Social de la Sociedad Civil Venezolana.

Descriptores: Responsabilidad Social, Factores Claves de Éxito, Sustentabilidad, Liderazgo Femenino, Empresa Familiar.

## INTRODUCCIÓN

Realizar un Análisis de los Criterios de Éxito y la Sustentabilidad de FUNDAPROCURA, una organización de Desarrollo Social de la Sociedad Civil Venezolana, a lo largo de su cronología 1992-2005, constituye a nivel general el objeto de la presente investigación.

Para ello, se ha tomado como línea de orientación elementos teóricos que conforman una conexión holística de diversos autores dedicados en el último quinquenio a la temática de Responsabilidad Social a partir de la gestión de Organizaciones de Desarrollo Social de la Sociedad Civil. Se escogen como fundamento conceptual básico a Peter Drucker, con sus aportes de Criterios de Auto-Evaluación y Direccionalidad de Éxito en Instituciones Sin fines de lucro, Robert Cooper con su propuestas e investigaciones sobre el Liderazgo Fundamentado en Inteligencia Emocional, a Glenn Westley del BID en su aporte sobre Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales. Además de Otros Autores referenciados que permiten sustentar el soporte teórico de la investigación.

La cronología en la ejecutoria de FUNDAPROCURA 1992-2005, provee de elementos cualitativos y cuantitativos, de resultados y gestión a manera de Informes de cierres anuales, pero no es esto suficiente; para las Organizaciones No lucrativas, se hace imperativo un ejercicio de valoración organizacional, imprescindible en tiempo, recursos y alcance. Un estudio que represente un alto en el camino, que permita entender logros, revisar la pertinencia de la gestión, considerar las Lecciones Aprendidas en el transcurrir y lo más significativo, los cambios, lo conseguido y todo lo tangible o no, que los lleva a sostenerse en el tiempo, en respuesta en apoyo. De allí la Interrogante esencial a la que se pretende dar respuesta a través de esta investigación:

¿Cuáles son los Criterios de Éxito que llevan a la sustentabilidad de FUNDAPROCURA como organización de Desarrollo Social de la Sociedad Civil Venezolana desde 1992 a 2005?

Otras interrogantes, pretenden dar respuestas:

- ¿cómo se mantiene el sentido de Direccionalidad en FUNDAPROCURA a través de su cronología?

- ¿cómo se compone el mapa de Beneficiarios Directos, Beneficiarios Indirectos, Proveedores, y Voluntarios en FUNDAPROCURA a través de su cronología?

- ¿cómo se compone el Perfil de competencias de Liderazgo en la Junta Directiva, Personal y Voluntariado de FUNDAPROCURA en su cronología?.

Los términos de referencia se adecuan con Herramientas metodológicas idóneas, que permiten fijar un hito en la trayectoria de FUNDAPROCURA, reconocer sus éxitos, reajustar sus ejecutorias, determinar nuevos criterios, emprender acciones de fortalecimiento y sobre todo servir de Modelo, de ejemplo de acciones sostenidas a dar respuestas coherentes al entorno social, -en este caso a discapacitados motores- que podrían ser una alternativa de Responsabilidad Social para otros.

Los trazos de búsqueda, marcados por las interrogantes se concretan así: el Objetivo General es Realizar un análisis de los Criterios de Éxito que dan sustentabilidad a FUNDAPROCURA en su cronología, y los Objetivos Específicos son:

- Revisar la Direccionalidad en la ejecutoria de FUNDAPROCURA a través de su cronología.

- Realizar un Perfil de Competencias de Liderazgo de Junta Directiva, Personal, Empleados y Voluntarios de FUNDAPROCURA.

- Interpretar y Relacionar los Criterios de Éxito Cuantitativos y Cualitativos de sustentabilidad en FUNDAPROCURA con las condiciones de Direccionalidad, Ejecutoria, Captación y Liderazgo.

En referencia a la estructura del estudio, la misma se define de la siguiente manera: Capítulo 1 Marco Teórico, en el cual se presentan las bases teóricas que fundamentan la investigación; Capítulo 2 Marco Referencial, en el que se presenta brevemente la Organización Objeto de Análisis, FUNDAPROCURA; Capítulo 3 Marco Metodológico, en el que se expone las referencias a Herramientas y criterios de investigación, búsqueda, y análisis de información; Capítulo 4 Análisis de los Resultados, en el cual se realiza el análisis general de los resultados en función de los objetivos; las Conclusiones y Recomendaciones y la Bibliografía con identificación de fuentes consultadas.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Situación del Tercer Sector en Venezuela

Venezuela es un país joven, donde las dos terceras partes de su población son menores de 25 años, lo que se percibe en sus estructuras organizativas, especialmente dentro de la sociedad civil, donde se encuentran organizaciones de desarrollo social cuyo promedio de edad organizacional es menor a una década. Frente a una vigorosa riqueza natural y la más profunda pobreza material, en el país para 2004 según los últimos Informes de CEPAL, la Pobreza Extrema lejos de disminuir se convierte en el primer elemento de “involución social “. La historia de los movimientos sociales y el surgimiento de las organizaciones de desarrollo se remonta a la década de los sesenta, coincidiendo con el inicio de la vida democrática, cuando aparecen los primeros movimientos partidistas y gremiales, para luego dar paso en la siguiente década a los primeros movimientos de mujeres, de cooperativas, ambientalistas y de derechos humanos. Ello a la luz de una situación de bonanza que permitía al Estado cubrir las demandas de la población, lo que posibilitó la paz social y el florecimiento de la democracia.

Este Estado benefactor, que todo lo resolvía, sumió a la población en un profundo marasmo, generando incapacidad para resolver los propios problemas, actitud que durante años se preservó, hasta que en 1989 ocurre la primera gran caída de los precios petroleros, hecho que cuestiona el modelo rentístico que hasta el momento predominaba.

Otros elementos que favorecieron a finales de los ochenta el surgimiento vigoroso de las organizaciones de desarrollo social fueron, por una parte, todo el proceso de descentralización, que dio a los municipios y las regiones un papel

predominante en los procesos de desarrollo, incorporándose como actores relevantes las gobernaciones y alcaldías, quienes exigían en su hacer respuestas de una sociedad civil organizada. Por otra parte, la gran apertura del Gobierno a co-ejecutar la política social con organizaciones de la sociedad civil, abriéndose programas como el de apoyo a la economía popular, multihogares, capacitación laboral, entre otros, que demandaron las mejores capacidades de los grupos y organizaciones.

Finalmente, la propia situación de pobreza creciente de la mayoría de la población, quienes vieron en la organización comunitaria una vía para resolver sus propias necesidades, asumiendo a través de la participación el protagonismo de su propio proceso de desarrollo.

Todas estas variables incidieron en el crecimiento inusitado de las organizaciones de desarrollo, quienes proliferaron a lo largo de la geografía nacional, multiplicándose en actividades y alcance.

En Venezuela no existe consenso en la clasificación de las organizaciones que conforman lo que se ha denominado sector sin fines de lucro o Tercer Sector, ni siquiera en su denominación o definición.

Dentro de lo que constituye el sector privado, tales instituciones presentan una condición que las diferencia de las empresas u otras organizaciones comerciales: no poseen carácter lucrativo. Es por ello, que generalmente se les denomina como *Organizaciones privadas sin fines de lucro*.

Desde el año 1989 aproximadamente, se incorporan de forma sostenida a las organizaciones privadas sin fines de lucro a la ejecución de los programas sociales del Estado. Es en este momento que se comienza a generalizar en el país el internacionalmente aceptado término ONG (Organizaciones no Gubernamentales),

para denominar a las organizaciones privadas sin fines de lucro. En 1998, según algunas estimaciones realizadas, se calcula que más de ochocientas (800) de tales instituciones se han comprometido en la ejecución de programas sociales, convirtiéndose de esta forma en entidades intermedias entre el Estado y las comunidades del país.

Como se expresa en un estudio realizado recientemente en el país acerca de este tema, la incorporación sostenida de estas organizaciones en la ejecución de programas sociales favoreció su crecimiento y expansión y en esa misma medida, la definitiva incorporación del término ONG para designarlas:

Un término más reciente y que actualmente se está empleando con más insistencia es Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Es un nombre que se ha puesto en boga en Venezuela desde finales de los años ochenta, a raíz de la redefinición de los objetivos, formulación e implantación de la política social en el país.

Otra acepción utilizada frecuentemente es la de Organizaciones de la Sociedad Civil u organizaciones del Tercer Sector, para distinguirlas del Estado y la colectividad, entendida como organizaciones que, formando parte del sector privado, demuestran interés en lo público, no tienen fines de lucro, se oponen a la sociedad política (partidos y sindicatos) y privilegian la participación ciudadana sobre la representación social de intereses. Son organizaciones que defienden el interés general y la solidaridad privada eficaz.

En los últimos tiempos, un nuevo término se ha acuñado para designar a estas organizaciones: Organizaciones de Desarrollo Social u ODS. En un intento por diferenciarse, el nuevo término ha cobrado relevancia en algunos sectores que han reconocido la necesidad de distinguir su práctica, más orientada a procesos de desarrollo, de otras de orden “*asistencialista*” asumida por grupos tradicionales

(fundaciones hospitalarias, orfanatos, centros de asistencia social, instituciones de atención a discapacitados, etc.).

El Servicio de Apoyo Local SOCSAL, considerando el carácter de las actividades que realiza y a propósito de la realización de un inventario de organizaciones a escala nacional, ha elaborado una conceptualización y clasificación de las organizaciones de desarrollo social a partir de la revisión de algunas propuestas teóricas-conceptuales sobre el tema y la referencia constante a su propia práctica.

## **2. Características de las Organizaciones de Desarrollo Social**

La caracterización propuesta es la siguiente:

- Se consideran como organizaciones sin fines de lucro y su figura jurídica avala esta condición. Se definen las organizaciones legalmente registradas como: Asociación Civil, Fundación o Sociedad Civil. La calificación de estas organizaciones como sin fines de lucro, lo que no implica que no cobren por prestación de servicios. La diferencia entre éstas y las organizaciones lucrativas, reside en que las primeras no generan dividendos o ganancia para repartir entre los accionistas al final de su período fiscal.

- Son organizaciones enfocadas en el desarrollo de base, es decir, entienden que la vía para mejorar la propia calidad de vida es que las comunidades asuman el protagonismo de su propio proceso de cambio, empoderadas por su capacidad de acción e incidencia dentro del espacio público, en un proceso “de abajo hacia arriba”, como ejercicio de la mejor democracia y participación.

- Son organizaciones que por lo general prestan servicios sociales a la población socialmente más vulnerable (entendido servicios sociales en un sentido muy amplio que incluye aspectos relacionados con producción e ingresos, salud y nutrición, educación, cultura y recreación, vivienda y ambiente, derechos humanos,

etc.). Es así como la misión de estas organizaciones se define en buena parte por el aprovisionamiento de servicios a los sectores sociales más depauperados.

- El trabajo de estas organizaciones se realiza estrechamente con las comunidades, teniendo como norte su desarrollo. En este sentido, los servicios que conciben y ejecutan estas organizaciones están estrechamente vinculados con las comunidades beneficiarias propiciando a través de procesos participativos la superación de condiciones vinculadas con la pobreza. En este sentido, no son organizaciones de caridad o de carácter asistencial, apuntan a un tejido social organizado y a dejar capacidad social instalada, es decir grupos de base que asuman el liderazgo en su proceso de cambio y empoderamiento

- Estas organizaciones no se conforman con el objeto de defender los intereses particulares de sus integrantes o de grupos determinados, como es el caso de las asociaciones de vecinos, las asociaciones de padres, los gremios y sindicatos. La conformación de estas organizaciones se relaciona en mayor medida con la intermediación que con la representación o defensa. Tal situación excluye de igual manera a los partidos políticos.

- Son organizaciones autónomas del Estado. No poseen ningún tipo de vinculación legal o adscripción a organismos públicos (centrales o descentralizados), aunque pueden recibir aportes (bajo la figura de donaciones o cualquier otra) y prestar servicios a este tipo de instituciones. Esto excluye a los organismos de desarrollo regional; las fundaciones adscritas a ministerios, gobernaciones y alcaldías; Institutos Autónomos; organizaciones mixtas, etc.

- Su rol es fundamentalmente de prestación de servicios sociales. Se ubican en un nivel intermedio entre los organismos donantes o cooperantes (públicos o privados, nacionales o internacionales) y las comunidades, familias e individuos. Su trabajo se realiza fundamentalmente a través de la prestación de servicios, los cuales son apoyados (en dinero, bienes materiales o apoyo técnico) por los organismos donantes o cooperantes y recibidos directamente por individuos, familias

y comunidades. Por tanto, no son instituciones financiadoras de proyectos ni tampoco grupos organizados de la comunidad.

<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No reparten dividendos. No poseen fines de lucro.</li> <li>• No están ligadas al Gobierno, intermediarias entre el Estado y la Empresa.</li> <li>• Ejecutan programas sociales</li> <li>• Defienden intereses generales</li> <li>• Sus prácticas más orientadas al Desarrollo</li> <li>• Demuestran interés en lo público</li> <li>• Prestan servicios a poblaciones vulnerables</li> <li>• Intermediarias entre organismos donantes, cooperantes y comunidades, familias o individuos.</li> </ul>
<b>Tipo</b>	<p><b>Grupos de Base:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformados por individuos de las comunidades con intereses comunes, ciudadanía organizada.</li> <li>• Las necesidades y aspiraciones de sus integrantes vinculadas a las de la comunidad.</li> <li>• Afrontar colectivamente el mejoramiento condiciones de vida.</li> </ul>
	<p><b>Intermediarias o de apoyo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel intermediador</li> <li>• Al prestar servicios sociales a comunidades, familias o individuos procuran su desarrollo.</li> </ul>
	<p><b>Organización de Integración o de apoyo a grupo de miembros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupan a otras organizaciones.</li> <li>• Redes de ONG's espacio que facilita la articulación de diversas acciones para obtener beneficios hacia los miembros y alcanzar proyección.</li> </ul>
<b>Ámbito de Acción</b>	<p>Sector o área de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población que atiende o beneficia</li> </ul>

## 2.1. Tipos de Organización de Desarrollo Social

### 2.1.1. Grupos de Base

Los Grupos de Base que como expresión de la ciudadanía organizada, conformadas por individuos de las propias comunidades con intereses comunes. Este elemento compartido generalmente se vincula con el espacio geográfico o el interés por una actividad específica. Carroll se refiere a este tipo de organizaciones de la siguiente manera: “Un grupo primario es la más pequeña agrupación de

individuos o familias que generalmente les compromete en alguna actividad de desarrollo común como una expresión de interés colectivo”.

De igual forma, éstas han sido definidas en otras ocasiones como ONG de Base considerándolas como el espacio donde las necesidades o aspiraciones de sus integrantes están estrechamente vinculadas a las de la comunidad donde se localizan, es decir, sus miembros “viven” o “han vivido” y por tanto comparten con el resto de la colectividad los problemas que los afectan, el Caso de Estudio se origina en el seno de una familia que se congrega, para dar respuesta a una adversidad que convierten en Oportunidad Social. Afrontan de manera colectiva, el mejoramiento o cambio de sus condiciones de vida, asumiendo los riesgos, costos y beneficios que significa emprender una tarea de esta naturaleza.

Estas organizaciones son el fin último de las Organizaciones de Apoyo o Intermedias, quienes tienen sentido en tanto logran dejar un tejido social sólido y estructurado en las comunidades. Son el saldo real de un proceso de desarrollo de base, donde lo importante es que las personas asuman en las comunidades su propio proceso de desarrollo, con un liderazgo compartido y en interacción con otros actores relevantes de desarrollo.

Dentro de este tipo de organizaciones se encuentran las Asociaciones de Vecinos, los grupos deportivos y culturales, cooperativas de primer grado, grupos de mujeres y jóvenes, etc. Independientemente del tipo de trabajo que realicen, el grupo de edad o el área temática que desarrollen, estas organizaciones son expresión de la comunidad organizada y desempeñan actividades en estrecha relación y con la participación activa de las personas que las componen.

### ***2.1.2. Organizaciones Intermedias o de Apoyo***

Son organizaciones que, asumiendo un papel intermediador, prestan servicios sociales a comunidades, familias e individuos (y en algunos casos, a otras organizaciones), procurando su desarrollo.

Han sido definidas y denominadas de distintas maneras. Según Carroll, T. “La Grassroots Support Organizations (GSOs) es una entidad de desarrollo cívico que proporciona apoyo y servicios a grupos locales en desventaja”.

Dentro de éstas deben distinguirse en el país dos grupos, por un lado se encuentran las organizaciones orientadas fundamentalmente a la ejecución de proyectos y programas concebidos y desarrollados por otros (organismos gubernamentales principalmente), consideradas más bien como brazos ejecutores de las políticas nacionales; las de caridad tradicionales y de beneficencia social, de orden claramente “*asistencialista*” (orfanatos, fundaciones hospitalarias, atención a discapacitados, etc.).

Arenillas, F. y Chávez, J. denominan a estas instituciones como Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo Social (ONGD) y afirman que éstas son

...instituciones sociales autónomas del Estado, conformadas por profesionales y técnicos que movilizan recursos financieros de la cooperación Internacional, así como sus propias capacidades, con el objetivo de mejorar la situación de vida de poblaciones pobres (...). Se proponen aportar a la consecución de proyectos de cambio económico, social, político y cultural que corresponden a los intereses de los sectores populares del país.

En una investigación realizada por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA, 1994), se dice con relación a este tipo de organizaciones, denominadas como Organizaciones de Participación Comunitaria (OPC) lo siguiente:

Los componentes principales que permiten en definitiva distinguir a organizaciones de este tipo de otras ONG son su complejidad y su papel de intermediación – propios de estas organizaciones en contraste con las

organizaciones de base -, su orientación al servicio, en contraste con la vocación de representar o defender intereses particulares de ciertos grupos, como en el caso de las asociaciones de vecinos o pobladores o los sindicatos, y la importancia que en ellas juega la participación de la comunidad – que la distingue de la mayor parte de las fundaciones de origen empresarial y de las caridades tradicionales -.

### ***2.1.3. Organizaciones de Integración o de Apoyo a Grupos de Miembros***

Son organizaciones que se encuentran conformadas por grupos de miembros, como es el caso de las Federaciones y Centrales Cooperativas, y las Federaciones y Confederaciones de Trabajadores.

También se incluyen en este espacio, las coordinadoras y redes de Organizaciones sin Fines de Lucro, que proveen servicios y relaciones para grupos locales.

Tomando en cuenta la particular realidad venezolana, se incluyen fundamentalmente en esta categoría a aquellas organizaciones vinculadas con el ámbito del cooperativismo, las redes y coordinadoras. Es decir, las federaciones y centrales cooperativas y las instancias de agrupación de las organizaciones privadas sin fines de lucro (ODS u ONG).

Las redes de ONG se han definido como “un instrumento o espacio que facilita la articulación de diversas acciones para obtener beneficios de doble vía hacia lo interno de las ONG que conforman las redes y hacia el exterior al alcanzar una proyección mayor, que potencia los esfuerzos de personas y de grupos que trabajan en un área determinada y es capaz de abarcar diversidades geográficas”.

## **2.2. Ámbito de actuación**

En términos del ámbito de actuación, SOCSAL ha definido dos criterios o coordenadas para su definición. Por un lado, lo que constituye el sector o área de trabajo, por otro, la población a quien atiende o beneficia. En este orden de ideas se distingue lo siguiente:

### **2.2.1. Características**

De acuerdo a la definición “estructural-operativa” de una organización no lucrativa elaborada por el equipo de investigadores de la Universidad de John Hopkins, únicamente forman parte del Tercer Sector las organizaciones que cumplen con cinco criterios:

1. Estar organizadas: contar con un mínimo de institucionalización, aunque no estén registradas legalmente. La institucionalización se expresará a través de elementos como: documento jurídico de constitución; estructura organizativa interna, cierta estabilidad de objetivos, estructuras, o actividades; límites organizativos. “Quedan excluidas las simples agrupaciones de personas con carácter temporal y un fin muy concreto que carezcan de estructura real o de entidad organizativa.

2. Tener carácter privado: separadas de los poderes públicos o del Estado. No deben ejercer ninguna potestad pública.

3. Ser autónomas: capaces de controlar sus propias actividades. No deben estar controladas ni por organismos públicos ni por otra entidad privada. Deben “...poseer sus propios procedimientos de gobierno interno y disfrutar de un grado significativo de autonomía”.

4. No reparten beneficios: no deben generar beneficios para sus directores, titulares o administradores. Si las organizaciones acumulan excedentes, solamente se tomarán en cuenta aquellas que los reinvierten en su misión básica, es decir, se considerarán como organizaciones sin ánimo de lucro “La cuestión fundamental es ¿qué tratamiento da la organización a los beneficios?”.

5. Participación de voluntarios: la pertenencia a la organización no es impuesta mediante disposiciones legales; en otras palabras, “no es obligatoria”. Además, la organización debe recibir aportes voluntarios – en tiempo o en dinero – para sus actividades y gestión.

FUNDAPROCURA, desde la perspectiva teórica como Organización de la Sociedad Civil, es así una ONG’s, una Organización de Desarrollo Social, un Grupo de Base, una Agregación de Miembros, una Organización del Tercer Sector y una Institución sin Fines de Lucro. Se incluyen los aportes más recientes en Características de este tipo de Organizaciones.

### **3. Instituciones sin Fines de Lucro**

Drucker, P., parte de caracterizar la era “post capitalista” como una realidad social, económica y técnica diferente a la conocida en el siglo XX, donde los valores se centran en el sentido de lo individual y lo colectivo integrados y donde los límites entre lo público y lo privado se hacen cada vez más difusos.

Entre lo público y lo privado emerge el Sector Social, es la Sociedad Civil que persigue fines altruistas, filantrópicos o cívicos. En este sector es que se ubican las Instituciones sin fines de lucro, con el objetivo de generar cambios en los individuos y en la sociedad.

Drucker, propone el ejercicio de Direccionalidad y Auto-Evaluación , el que tienen como objetivo ayudar y fortalecer las instituciones del Sector Social en ser

más eficientes al lograr mejores resultados utilizando mejor sus recursos, se basa en el análisis de cinco (5) principios centrales sobre la Gerencia de las instituciones sin fines de lucro, haciendo énfasis en la Misión, razón de ser de la institución, es el resultado final que se desea lograr movilizandolos recursos humanos de la organización para lograr que hagan lo adecuado.

El líder de la Institución sin fines de lucro cumple una función primordial al conducirla anticipándose a las crisis, prepararla para resolver los problemas y darles una respuesta adecuada de una manera innovadora y renovadora, los líderes deben crecer a la par de sus éxitos.

### **3.1. Obstáculos al éxito en las Instituciones sin Fines de Lucro**

.....”el éxito genera euforia”... las Instituciones sin fines de Lucro se expanden más allá de lo permitido por los recursos, descuidando la calidad. Los líderes deben crecer a la par de sus éxitos, no perder la capacidad de ajuste al crecimiento, tarde o temprano pierde impulso y la institución se estabilizará, el líder en ese momento debe ser capaz de mantener su ímpetu, flexibilidad, vitalidad y visión, de lo contrario se congelará.

Los cambios no constituyen amenazas sino oportunidades, deben constituirse en fuente de innovaciones al buscar sistemáticamente las oportunidades internas y externas. Los cambios son indicadores para innovar y no protegerse excesivamente de los riesgos del cambio.

#### *Estrategia del líder*

- 1) Para escoger a un líder se debe averiguar que fuerza posee y en que la ha empleado.
- 2) Definir los desafíos
- 3) Integridad de los candidatos.

### *Aptitudes básicas*

- 1) Voluntad y capacidad de escuchar como disciplina.
- 2) Disposición a comunicarse a hacerse entender, se requiere de paciencia.
- 3) No inventar excusas.
- 4) Disposición de percatarse de lo insignificante que es en relación con su tarea.

### *Ser Objetivo*

No sentirse amenazado por virtudes ajenas. Los líderes fijan normas elevadas centradas en el rendimiento. Los verdaderos líderes adquieren su liderazgo por su propio esfuerzo, cumpliendo una misión y capacitándose en las tareas necesarias y formando equipos.

### *Equilibrio en las decisiones*

Una de las tareas más importantes del líder es hallar el equilibrio entre el largo y corto plazo teniendo un panorama global, manteniéndose en el medio entre la prudencia excesiva y la temeridad. Hay que evaluar los riesgos desde el punto de vista financiero y aquí el perfil del líder es fundamental en la toma de decisiones equilibradas.

- Deben emplear una parte de su trabajo en hacerse entender para que el resto comprenda.
- Debe valorar los recursos y talentos de su organización.
- No acaparar todos los méritos ni abrumar con críticas a los subordinados.

### *Innovación y Desarrollo de fondos*

Las instituciones necesitan un plan, comercializar sus servicios, personas y dinero.

Las estrategias convierten en plan en resultados. Se necesita comercializar el servicio a través de conocer el mercado, segmentarlo y contemplar su servicio desde el punto de vista de quien lo recibe. Saber qué vender, a quién y cuándo e incorporar la comercialización del proyecto de servicio concentrándose en las tareas para las cuales está capacitado.

1. La regla de oro es no invertir recursos en áreas donde no podrá obtener resultados.
2. Conocer a los clientes.
3. Desarrollar una estrategia de desarrollo de fondos de donantes que permita posibilitar conseguir la misión y no de recaudación, ya que el término desarrollo de fondos implica crear un grupo de interesados que apoyen la institución porque esta lo merecer, desarrollar socios que participan por medio de sus donaciones.

La Junta Directiva que encabece el desarrollo de los fondos donando estos para desarrollar nuevos fondos y actuar como equilibrio entre sus programas y sus recursos. Son custodios de los fondos que le han sido confiados por los donantes y deben cerciorarse de su buen uso. Es importante crear una base de fondos masiva, no depende de unos pocos donantes ni de las donaciones emotivas para no caer en la "fatiga de la compasión". Debe apelar al corazón y al cerebro y organizar un esfuerzo continuado donde se comuniquen los resultados para demostrar que su donación esta dando frutos.

Las estrategias transforman las intenciones en acción y la actividad en trabajo, se centran en la acción y es algo por lo que se trabaja.

### *Mejoramiento*

Mejorar constantemente al fijar metas altas pero no inalcanzables para no generar frustraciones colocando a las personas donde puedan producir y siendo eficientes en el manejo de los recursos financieros. Desechar los objetivos que no

funcionan. Se debe medir primero la calidad porque cantidad sin calidad lleva al fracaso.

Definir la meta, convertirla en objetivos y resultados específicos centrado en un determinado público o segmento del mercado y trazar el plan asignados los recursos humanos, financieros y físicos.

### *Errores*

- Pasar de la idea a la operación a gran escala sin hacer la prueba inicial, el plan piloto para corregir las fallas.
- Alardear demasiado.
- Remendar lo viejo en vez de concentrarse en lo nuevo.

### *Rasgos en común*

Su necesidad de atraer, capacitar y dirigir voluntarios con miras a su desempeño y rendimiento. Relación con distintos grupos de interesados, la recaudación y desarrollo de fondos, el agotamiento individual tan agudo por la intensidad en que se comprometen sus miembros.

### *El Compromiso*

Lo más importante del líder de una Organización de Desarrollo Social no es su carisma sino su misión, por esta razón la primera tarea del líder es considerar a fondo la misión de la entidad que dirige y definir la misión, debe funcionar de manera operativa ya que si no es una mera declaración de buenas intenciones, debe centrarse en lo que se intenta hacer y luego debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir “Esta es mi contribución al logro del objetivo”.

Hay que traducir la misión en puntos específicos. La misión puede ser permanente pero las metas y objetivos pueden variar y agregar nuevos.

Existen requisitos de éxitos para el logro de la misión:

1. Analizar la fortaleza y el rendimiento. Hacer mejor lo que hace bien.
2. Observar las oportunidades y necesidades del entorno para lograr focalizar los puntos que nos permitirán distinguirnos.
3. Que cree la gente ya que la misión no es impersonal sino debe generar un compromiso personal.

Todo enunciado de la misión debe reflejar oportunidades, competencia y compromiso.

### *Misión*

Razón de ser de la organización, es el resultado final que se desea lograr y su fin último es movilizar los recursos humanos de la organización para lograr que hagan lo adecuado.

### *Clientes*

Son personas que pueden elegir o rechazar los servicios, ser miembros de la organización. Son gente que se deben satisfacer. Hay más de un tipo, los clientes primarios (los que usan el servicio) y los clientes de apoyo (voluntarios, donantes, miembros de la comunidad, el directorio y los ejecutivos).

### *Valor*

Hay que tomar en cuenta lo que es valioso para sus clientes.

## *Resultados*

Lo que la organización ha alcanzado, definido por la misión, traducido en acciones, metas, objetivos y pasos específicos.

La metodología usa como misión (qué resultados deben producirse) de esta surgen metas que definen el futuro y la dirección, objetivos son los niveles de logros específicos y medibles.

Los pasos de acción son las actividades del plan que ayudan a que la organización logre sus objetivos.



Fuente: Tomado de Peter Drucker Las Organizaciones del Tercer Sector. Editorial Granica, S.A.

## **4. Estudio Comparativo del Sector No Lucrativo**

“Las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia entre la mera confianza en el mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estarse produciendo de una manera creciente”.

En visión teórica del estudio dirigido por Lester Salamón de la Universidad John Hopkins, describe este tipo de organizaciones a través de:

### **4.1. Características**

Se describen como una Organización, es decir, poseen una presencia y una estructura institucional.

Privadas: Están separadas institucionalmente del Estado.

No reparte beneficios: no generan beneficios para sus gestores o el conjunto de titulares de las mismas.

Autónomas: controlan esencialmente sus propias actividades.

Con participación de voluntarios: la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o dinero.

### **4.2. Hallazgos para el Siglo XXI**

Las Organizaciones del Sector No Lucrativo representan en el entorno global:

- Fuerza Económica
- Variación de tamaño entre países y regiones del mismo país.
- Predominio de los servicios de Bienestar social.

- Fuentes de Financiamiento
- Generador de Empleo
- Variaciones por regiones
  - Europa Occidental
  - Europa Oriental
  - Latinoamérica
  - E.E.U.U., Japón, Australia, Israel
- Generador de Empleo

### **4.3. Estudio comparativo del Sector No Lucrativo de la Universidad John Hopkins**

En los últimos años se ha suscitado a nivel mundial un creciente interés por las instituciones sociales que actúan fuera del mercado y del Estado. Se conocen bajo diversos términos “sector no lucrativo”, “sector del voluntariado”, “sociedad civil”, tercer sector o sector independiente.

Han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia entre la confianza en el mercado y la confianza en el Estado, se presenta como un componente dinámico en la sociedad. No solo atiende importantes necesidades del ser humano sino que constituye una importante fuerza económica que contribuye a la economía y a la vida social.

Salamón, L. y Anheier, H. en su estudio analizan y profundizan el conocimiento del sector no lucrativo de diversas formas:

1. Describiendo el sector para documentar su tamaño, estructura, ingresos y composición.
2. Explicando porque el sector adopta distintas formas y cuáles factores facilitan o dificultan su desarrollo.

3. Evaluando el impacto y los aportes de las instituciones.
4. Publicando la información obtenida.
5. Localizando en los distintos países capacidades para llevar a futuro el proyecto.

La Metodología utilizada en el estudio de la Universidad Hopkins para el logro de los objetivos, es la siguiente:

- Es un método comparativo en nueve (9) países de Europa Central, Países Bajos, Irlanda, Bélgica, Francia, Reino Unido, Alemania, España, Austria, Finlandia, 4 de Europa Central y del Este (República Checa, Hungría, Eslovaquia, Rumania), 4 países desarrollados (Australia, Estados Unidos, Israel, Japón) y Latinoamérica (Argentina, Perú, Brasil, Colombia y México).

El estudio esta basado en la colaboración, mediante la contratación de analistas locales para llevar a cabo la recolección y análisis de los datos. Es consultivo ya que posee un Comité Asesor Internacional.

Comparte una definición común elaborada por el equipo en distintos países, utilizando un método común, basado en guías de campo desarrolladas por el equipo y es cuantitativo ya que trata de obtener datos empíricos sobre las organizaciones, tales como empleo, voluntariado, gastos e ingresos.

Cumplen los siguientes criterios destacados en la definición “estructural operativa” de una organización no lucrativa.

### *Principales Resultados*

Los principales resultados del Estudio están focalizados sobre el ámbito, estructura, financiamiento y papel del sector.

1. Fuerza Económica: representa una importante fuerza económica en las regiones que se han examinado, reflejándose las importantes cuotas de empleo y en los gastos nacionales.

Mueve en los 22 países que comprende el estudio 1.1 billones de dólares y emplea el equivalente a 19 millones de trabajadores a jornada completa.

Representa la octava mayor economía del mundo, siendo el sector no lucrativo formal una economía independiente.

El empleo en el sector no lucrativo supera el conjunto del empleo de las mayores empresas conocidas en cada país, en una proporción de 6 a 1.

### *Contribución de los voluntarios*

El 28% de la población de estos países aporta parte de su tiempo a las organizaciones no lucrativas, la inclusión de las congregaciones religiosas aumenta estos totales.

### *Variación de tamaño entre países y regiones*

- Es mayor en los países más desarrollados y menor en Latinoamérica, Europa Central y del Este, quizá porque la disponibilidad de recursos y la presencia de necesidades sociales o económicas sean factores que influyen.

- Los márgenes se amplían con los voluntarios.

- Fin del mito de la preponderancia de los Estados Unidos, ya que países como Israel, Países Bajos, Irlanda y Bélgica, poseen sectores no lucrativos mayores, en término de porcentaje sobre el empleo total, que Estados Unidos.

- Efectos de la inclusión del voluntariado y las actividades relacionadas con el culto religioso no cambiarían sustancialmente el modelo ni la situación global.

- Gasto público en bienestar social y tamaño del sector lucrativo. Cuanto mayor es el tamaño del sistema público de protección social, menor es el sector no lucrativo que se puede esperar.

### *Predominio de los servicios de Bienestar Social*

El Sector no lucrativo posee semejanzas generales en cuanto a la estructura interna y composición, aunque difieren de un país a otro.

- Dos terceras partes del empleo se encuentra en tres campos: Educación, con el 30% del total; Salud, con el 20% y Servicios Sociales con el 18%. El área de las actividades recreativas y culturales no supera el 14%.

- Al estar presente voluntarios estos porcentajes cambian ya que el 55% del tiempo de los mismos se concentra en actividades recreativas, deportivas, de servicios sociales, medio ambientales, defensa de los Derechos civiles.

### *Variaciones por región*

La composición del sector no lucrativo varía según las regiones:

*Europa Occidental:* es relevante el predominio de los servicios sociales en el empleo del sector no lucrativo, tres cuartas partes de todos los empleados de dicho sector de los países de Europa Occidental trabajan en organizaciones relacionadas con la educación, sanidad o las organizaciones de servicios sociales.

*Europa Central:* Las actividades recreativas y culturales ocupan el papel más importante del empleo básico del sector no lucrativo, quizá por la fuerte dependencia de las subvenciones públicas durante la era comunista, así como también se distingue por el importante porcentaje de empleo en ONL relacionada con el medio ambiente y los derechos civiles.

*Latinoamérica:* El papel de la Iglesia Católica en el campo de la Educación es un factor que contribuye a que la base del empleo de los voluntarios este en este campo.

En Estados Unidos, Japón, Australia e Israel la principal área de empleo es el campo de la salud con un 35% del total seguida por educación que alcanza un 29%.

### *Generador de empleo*

El sector no lucrativo ha sido muy dinámico superando la capacidad de creación de empleo del conjunto de la economía en los países estudiados. Entre los años 90 y 95 aumentó en una proporción de casi 2.5 a 1 comparado con el conjunto de empleo en estos países.

Se concibe a través de las Conclusiones del Estudio de la Universidad Hopkins, los imperativos para América Latina de realizar acciones en lo social y en ellos se incluye el ámbito de Responsabilidad Social en Venezuela y en él la organización caso de estudio: FUNDAPROCURA.

## **5. CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES U ONG's, SEGÚN ASHOKA Y MCKINSEY CONSULTORES**

La Funcionalidad y la Estructura, depende en una ONG's, como un primer Rango o Grupo de Asesores, el escogerlos por sus competencias y espíritu de servicio constituye un primer criterio de éxito en ellas.

Las responsabilidades directas de este equipo son:

- Definición de visión/obra donde les corresponde Definir una visión clara, concisa, accionable y compartida. Detectar necesidades sistemáticamente Enfocar actividades.

- Captación de recursos. Profesionalizar la captura y gerencia de donantes. Tener estrategias sólidas para abordar donantes. Dar seguimiento y agradecimiento periódico. Preparar una base de datos por donante. Tener experticia en la preparación y el mercadeo de los proyectos.

- Gerencia de la obra. Proveer el servicio. Usar presupuesto y la planificación para maximizar la eficiencia. Usar índices de control de gestión para medir el progreso y el impacto de la obra. Crear un ambiente motivador para el personal de nómina. Tener experiencia en la formulación de los proyectos.

- Gerencia del voluntariado. Desarrollar estrategias y procesos sistemáticos de captura. Diseñar e implantar mecanismos de motivación. Capacitar al voluntariado. Planificar el tiempo para maximizar la flexibilidad. Asignar tareas.

- Desarrollo de la imagen institucional. Manejar estratégicamente la imagen ante los donantes, aliados, usuarios y voluntarios.

La Junta Directiva de FUNDAPROCURA se conforma por profesionales multidisciplinarios que representan cada una de estas funciones, respondiendo a la estructura propuesta por Consultores McKinsey.

## **6. BASES LEGALES**

### **6.1. Nociones Fundamentales**

Dentro de la clasificación de las personas jurídicas en sentido estricto y específicamente dentro de las personas jurídicas de derecho privado, se encuentran las de tipo fundacional (fundaciones) y las de tipo asociativo (corporaciones, asociaciones y sociedades).

Las personas jurídicas de tipo fundacional son aquellas que se caracterizan por la existencia de un elemento o sustrato real y la carencia de un sustrato personal, pues a pesar de que son dirigidas o administradas por personas naturales, lo

esencial en ellas es la destinación de un patrimonio separado por parte de sus fundadores para la consecución de los fines escogidos.

Mientras que las personas jurídicas de tipo asociativo como las asociaciones, corporaciones y sociedades, son aquellas en las cuales tiene preeminencia el elemento o sustrato personal, pues a pesar de que también tienen un sustrato real, que es el patrimonio destinado al cumplimiento de su objeto, lo determinante en este tipo de personas son las personas naturales que la constituyen inicialmente, las cuales tienen un interés común en la realización del objeto para el cual fueron creadas.

Así, las fundaciones son personas jurídicas de derecho privado constituidas por un fundador, quien destina un patrimonio autónomo o separado, para la consecución del fin o de los fines por él escogidos, los cuales de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 20 del Código Civil, sólo pueden ser de utilidad general. En cambio, las personas jurídicas de tipo asociativo pueden tener objetivos o fines particulares o en los cuales están interesados sus asociados, pudiendo igualmente tener este tipo de asociaciones un objeto de interés general o colectivo.

En cuanto a la Asociación Civil, la misma se puede definir como “una reunión de personas organizadas corporativamente con el objeto de realizar un fin común de carácter no lucrativo”.

En consecuencia, la principal diferencia entre las Fundaciones y las Asociaciones civiles, es la existencia de un sustrato real en oposición a uno personal. Así:

Las Fundaciones deben considerarse como un conjunto suficiente de bienes, separados por el fundador de su propio patrimonio, destinados a la consecución de ciertos fines de utilidad general, previstos de forma taxativa por la Ley. Si bien es cierto que estas personas jurídicas

requieren de personas naturales para su dirección y administración, lo esencial es la destinación de un patrimonio, en nuestro concepto, suficiente para la consecución de ciertos fines previamente determinados.

Mientras que las Asociaciones Civiles,

...deberán entenderse como un conjunto de personas organizadas corporativamente con el objeto de realizar un fin común de naturaleza no lucrativa. Necesitan un sustrato personal, organizado corporativamente, como elemento indispensable para su existencia. De igual forma requieren de un sustrato real (bienes), pero éste es secundario, siempre habiendo preeminencia del elemento personal.

## **6.2 Régimen Jurídico**

A continuación, se analiza el régimen jurídico aplicable a las fundaciones privadas y a las asociaciones civiles sin fines de lucro, el cual lo encontramos disperso en el marco jurídico venezolano.

Ahora bien, antes de entrar a analizar el régimen previsto, debemos tener presente que las fundaciones privadas, son aquellas constituidas por “personas naturales o personas jurídicas de derecho privado particular, y cuya dirección y administración se rige, como en toda fundación, por lo que dispongan los estatutos, conservando los particulares la dirección de la fundación”. También se consideran fundaciones privadas, aquellas en cuya constitución, como fundadores, participen personas jurídicas estatales, incluso con aportes iniciales al patrimonio en bienes o cantidades iguales o superiores al 50% del patrimonio fundacional inicial, siempre que las personas jurídicas estatales que participen como fundadoras, no conserven la dirección de la fundación y esta se dirija, en forma autónoma, conforme a lo indicado en los Estatutos, por particulares.

### **6.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

El derecho ha constituir fundaciones y asociaciones ha sido recogido en las distintas Constituciones que ha tenido la República de Venezuela. La disposición que ampara dicho derecho se incluía en la Constitución de 1961 como uno de los llamados “Derechos Sociales” en el Artículo 72, mediante el cual el Estado consagraba la protección de instituciones que pretenden el logro de fines altruistas, como son los fines de la persona humana y de la convivencia social.

Ahora, en la vigente Constitución de la República Bolivariana de Venezuela el derecho de constituir fundaciones y asociaciones civiles lo encontramos previsto de manera amplia y generalizada bajo el Capítulo de los Derechos Económicos, específicamente bajo el Artículo 118, el cual dispone:

Artículo 118: “Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Adicionalmente y en lo que respecta al derecho de asociación, encontramos que la disposición que prevé el derecho de asociación (Artículo 52 vigente) sufrió importantes y positivos cambios con respecto a la disposición contenida en la Constitución de 1961, puesto que “la nueva Carta Magna lo reforzó, al aclarar que se extiende a *“Toda persona”*; y, muy especialmente, al consagrar para el Estado una doble obligación: 1º.- Una pasiva de “no hacer”: la de no interferir u obstaculizar el

ejercicio de la libre asociación; y 2°.- y otra “de hacer”, la de facilitar el ejercicio de este derecho.”

En efecto, el Artículo 52 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece: “Toda persona tiene el derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de éste derecho.”

### ***6.2.2. Código Civil de Venezuela***

El Código Civil de Venezuela (“C.C.”), en su Título I, Capítulo I, Sección II “De las personas jurídicas”, específicamente de los artículos 19 al 23, regula la figura de las fundaciones y de las asociaciones. Así, el artículo 19 del Código Civil venezolano otorga a las asociaciones y a las fundaciones lícitas de carácter privado personalidad jurídica, la cual adquieren mediante protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Municipio en que hayan sido creadas. En efecto, establece el mencionado artículo 19 del C.C.:

Artículo 19: “Son personas jurídicas, y por tanto, capaces de obligaciones y derechos:

... omissis...

3° Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus estatutos.

El acta constitutiva expresará el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.

Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince días, cualquier cambio en sus estatutos.

Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.

El legislador mediante el mencionado artículo otorga por una ficción legal a las fundaciones y a las asociaciones personalidad jurídica con el registro del documento, convirtiéndolas en personas capaces de contraer derechos y obligaciones, sin que se requiera reconocimiento de dichos entes por parte del Estado a los fines de que puedan adquirir personalidad jurídica, como sí se exige en otras legislaciones mas atrasadas que la nuestra.

El artículo 20 del Código Civil establece el objeto de las fundaciones. El fin para el cual el fundador ha destinado el patrimonio es el rasgo más importante y característico de las fundaciones. Los fundadores se desprenden de un patrimonio (autónomo o separado) para la consecución de los fines específicos que podrán tener por objeto los fines establecidos en el Artículo 20 del C.C., el cual señala: “Las fundaciones sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social”.

El objeto establecido para las fundaciones, y por tanto los fines que estén llamadas a cumplir, debe ser posible, definido y lícito y debe derivar, necesariamente como lo menciona el citado Artículo 20, una utilidad de carácter general.

Así,

...el elemento clave en la creación de una fundación es un patrimonio afectado a un fin de utilidad pública dotado de personalidad, por lo cual no se concibe una fundación, sin un patrimonio inicial, configurado por los

aportes que los fundadores hacen al ente fundacional, y sin una organización propia, que precise la administración de ese patrimonio.

Este aporte inicial se realiza generalmente, a través de la figura de la donación, como una de las maneras de adquirir la propiedad sobre determinados bienes o derechos. Mediante ésta, el o los fundadores transfieren gratuitamente a la fundación, una cosa u otro derecho de su patrimonio (Art.1431 C.C.).

Así, siendo el elemento clave de una fundación su patrimonio, las personas encargadas de la administración del mismo están obligados a incrementar tal patrimonio, bien sea mediante la obtención de donaciones y legados, o mediante la realización de negocios y actos comerciales, *siempre y cuando los ingresos que se generen sean destinados a la consecución de los fines de la fundación*.

Ahora bien, los artículos 21, 22 y 23 del C.C. regulan el control y la intervención del Estado sobre las fundaciones. Así, el artículo 21 de dicho Código dispone: “Las fundaciones quedan sometidas a la supervigilancia del Estado, quien la ejercerá por intermedio de los respectivos Jueces de Primera Instancia, ante los cuales rendirán cuenta los administradores”.

Tomando en cuenta que las fundaciones sólo pueden crearse con un objeto de utilidad general, y que cuentan con un patrimonio autónomo, separado y diferente destinado al cumplimiento del fin fundacional, “al Estado, como gestor del interés general, le interesa que dichos patrimonios destinados a esos fines coincidentes de utilidad general, cumplan su cometido. Por ello la supervigilancia de las funciones que se le atribuye”.

Nuestros legisladores del año 1942, consideraron que ese poder de supervigilancia que tenía el Estado debía ser ejercido por el Poder Judicial, en vista de que es este el que goza de más amplia independencia y criterio.

El Dr. Manuel Acedo Mendoza considera que "... la intención del legislador fue considerar a los jueces de primera instancia con suficiente capacidad y conocimientos para ejercer la supervigilancia del Estado sobre las fundaciones, y lo que es más importante, el que esa supervigilancia se hiciera por vía jurisdiccional. (...)

Si bien, como acertadamente lo previó el Dr. Urbaneja Achepol, en el Código de Procedimiento Civil no hay previsión de procedimiento especial sobre fundaciones, la facultad judicial de supervisión debe ejercerse conforme a los principios generales consagrados en el Código de Procedimiento Civil.

Las decisiones judiciales necesariamente deben producirse por sentencias (sic) y de allí que la facultad de supervisión judicial deba ajustarse a los cánones legales, entre ellos los contenidos en el Código de Procedimiento Civil..."

Ahora bien, las fundaciones se encuentran sometidas a la supervigilancia de los Tribunales de Primera Instancia en lo Civil, en tanto deben serles enviados anualmente el Balance General, después de aprobados los estados financieros por el Comité Organizador.

En la práctica, surgen inconvenientes en cuanto a la aplicación de esta norma, debido a que no existe un criterio uniforme en lo relativo a la actividad que el juez debe realizar para cumplir sus funciones; en otras palabras, la ley no define qué se debe entender por supervigilancia. En el foro algunos han entendido que ella se agota en la simple aprobación que le imparte el juez a los balances; otros no obstante, consideran que es preciso que el juez ahonde en la situación real de la fundación investigando los balances, los libros y hasta las actividades desempeñadas o financiadas.

Se reflejan entonces divergencias a la hora de sustanciar las solicitudes de aprobación de los balances: algunos juzgados designan un contador público a fin de

practicar una auditoria, pero tal operación entendemos carece de sentido, cuando los balances han sido previamente auditados por contadores públicos que de acuerdo con la Ley dan fe pública de sus actos.

Otros tribunales en cambio, sólo emiten un oficio expresando que están conformes con los estados financieros; en otros, se ha dado la novedosa práctica de tramitar la solicitud, por vía analógica, a través del procedimiento establecido en los artículos 895 y siguientes del Código de Procedimiento Civil Venezolano, relativo a la jurisdicción voluntaria: por ello se citan a eventuales terceros interesados a través de edictos publicados por prensa y fijados en la sede del tribunal, para resolver sobre la aprobación o no de los balances a los tres días de la fijación, publicación y consignación de tales edictos en el expediente.

Por otra parte, el Artículo 22 faculta a los jueces de Primera Instancia a organizar la administración y a suplir las deficiencias, en los términos y casos que establece el mismo artículo, el cual se cita a continuación:

En todo caso, en que por ausencia, incapacidad o muerte del fundador, o por cualquiera otra circunstancia no pudiera ser administrada la fundación de acuerdo con sus Estatutos, el respectivo Juez de Primera Instancia organizará la administración o suplirá las deficiencias que en ella ocurran, siempre con el propósito de mantener en lo posible el objeto de la fundación.

Obsérvese que esta intervención judicial se limita exclusivamente a la administración de la fundación y que sólo procede cuando la institución no pueda ser administrada conforme a sus estatutos.

En la hipótesis legal el juez queda facultado para dar una nueva organización a la administración o suplir sus deficiencias, siempre con el objeto de mantener en lo posible el objeto de la fundación.

Finalmente, el Artículo 23 del C.C. dispone:

El respectivo Juez de Primera Instancia, oída la administración de la fundación, si fuere posible, podrá disponer la disolución de ésta y pasar sus bienes a otra fundación o institución, siempre que se haya hecho imposible o ilícito su objeto.

Acedo Mendoza resalta que “esta es una facultad amplísima que se otorga al Juez, pero que sólo puede aplicarse, como reza el texto, a los casos de imposibilidad o ilicitud del objeto fundacional, con la obligación, si fuere posible, de oír previamente a la administración de la fundación. La disolución -así concebida-, obliga al Juez a disponer del patrimonio fundacional y lo faculta para pasar sus bienes a otra fundación o institución.”

Por otro lado, en cuanto al domicilio de las fundaciones y las asociaciones, el mismo se hallará en el sitio que dispongan sus fundadores o creadores en sus Estatutos, y en el caso en que estas instituciones tengan sucursales en otros lugares, se tendrá también como domicilio estos otros lugares. Así lo dispone el Artículo 28 del Código Civil en los siguientes términos:

Artículo 28: El domicilio de las sociedades, asociaciones, fundaciones y corporaciones, cualquiera que sea su objeto, se halla en el lugar donde esté situada su dirección o administración, salvo lo que se dispusiere por sus Estatutos o por leyes especiales. Cuando tengan agentes o sucursales establecidos en lugares distintos de aquel en que se halle la dirección o administración, se tendrá también como su domicilio el lugar de la sucursal o agencia, respecto de los hechos, actos y contratos que ejecuten o celebren por medio del agente o sucursal.

## 7. Empresa Familiar

En FUNDAPROCURA, como Caso de Estudio, reúne además de las características descritas, un componente adicional que se reúne como Criterio de éxito, es una Empresa Familiar. El componente familiar incluye en estas empresas los líderes de más talento de una o varias generaciones, se prepara constantemente al desempeño desde la adolescencia, a una y otra generación.

Trabajar en la organización No Lucrativa de la familia es más una oportunidad que una obligación.

### 7.1. Definiciones de Empresas Familiares

Según Donnelley (1964) “las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de intereses y objetivos de la familia”.

Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985):

...las empresas familiares representan cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que dos o más miembros familiares están implicados en los negocios y/o asuntos comunes de una empresa.

Pithoud y Dodero (1997) “son organizaciones cuya propiedad y dirección se encuentra en las manos de uno o más miembros de una familia”

Gallo, M. A. (1998), conceptualiza a la empresa familiar como “aquella en la que confluyen propiedad y gestión sin que entre ambas exista una nítida delimitación”.

Neubauer y Lank (2003) consideran que una empresa es familiar:

...cuando se ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política y lineamientos de la empresa y en los intereses de los objetivos de la familia.

De estas definiciones se puede concluir que una Empresa Familiar se basa en tres elementos: Propiedad, Gestión y Familia. Respecto a la Propiedad: porque son los familiares los que mantienen el poder y el control en la actividad.

Con respecto a la Gestión porque en la empresa familiar los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en la Junta Directiva.

Con respecto a la Familia porque existe una relación de afecto, finalidad común, comprensión y un elemento importante la herencia en común.

Cuando se indica que es una Empresa Familiar se refiere a:

Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y en donde la principal característica sea la relación afectiva que mantienen entre sí, sin importar si tienen o no experiencia.

## **7.2. Características de las Empresas Familiares**

Se detallan algunas circunstancias específicas presentes en la mayoría de estas empresas:

- La familia es propietaria mayoritaria o por lo menos controla y dirige las operaciones que realiza la empresa.

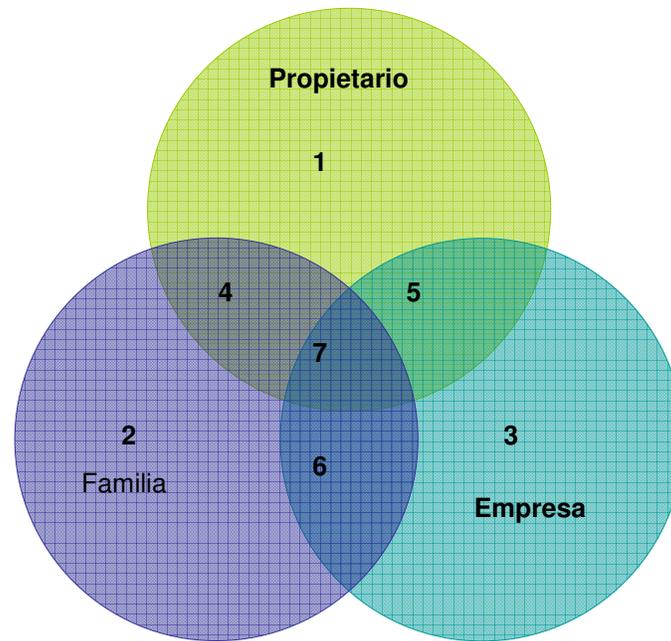
- En ella trabajan más de dos miembros de la misma.
- Por lo general, los órganos de administración y control son nombrados por el grupo familiar, o algún miembro participa directamente en ellos.
- Poseen culturas empresariales más humanas y en general tienen bajos costos laborales.
- Permanece un ambiente de informalidad promoviendo la falta de objetivos, en gran parte la comunicación interna es extraoficial.
- Existe un gran sentimiento de pertenencia del personal, y es poco usual la rotación de la gente o la inclinación a cambiar de trabajo.

### **7.3. Estructura de la Empresa Familiar**

David y Tagiuri (1982) y los trabajos de Leach (1993), de Gersik y Lansberg (1997), proponen un Modelo de Tres Círculos, que debe ser tomado en cuenta por todos y en especial por los familiares que trabajan en ella, para que comprendan el funcionamiento de la organización. Se plantean tres Sub-Sistemas (Figura 1).

La Empresa Familiar está condicionada por la interacción entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y empresa. Propietarios o accionistas, lazos sanguíneos y el tercero las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Si se reúne a esta confluencia, según Gallo (1998) el nivel generacional, se puede inferir para un primer período llamado de la 1ra. Generación, de duración más o menos prolongada según el desarrollo de la familia del predecesor y el crecimiento de su empresa; los tres círculos coinciden en uno solo, debido a la inexistencia o al menos de una menor complejidad en las relaciones entre estos distintos grupos de personas interesadas en la empresa familiar.



**Figura 1.** David y Tagiuri (1980). 1. Propietarios/Fundadores/Propulsores, 2. Miembros de la Familia, 3. Personas que trabajan “no familiares”, 4. Propietario / Fundador – miembro de la familia que no trabaja en la empresa. 5. Propietario no-miembro de la familia, que trabaja. 6. No propietario, miembro de la familia que trabaja en el negocio. 7. Propietario – Fundador miembro de la familia que trabaja. -

Sin embargo, el paso del tiempo va introduciendo personas en cada uno de los círculos de forma natural. Así poco a poco se contratan personas no familiares. La edad, el matrimonio de los hijos da lugar a la incorporación de nuevos grupos de personas con unas relaciones que están en la pura esencia de toda empresa familiar, así se expande pero siempre el nexo parte de una relación más familiar, para algunos autores, entre ellos Gallo (1998) se hacen presentes las “trampas de la Empresa familiar”:

- Confusión entre propiedad y capacidad de dirigir.
- Confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quiénes forman una empresa.

- Confusión entre remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia.

Estas confusiones derivan en situaciones donde se aprecia la empresa como bolsa de dinero, la empresa como sitio obligado, la empresa como inversión-beneficio a futuro, además de la empresa como préstamo rédito.

#### **7.4. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares**

Según las estadísticas de cada cien (100) empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo treinta (30) sobreviven y de éstas solo quince (15) continúan activas en la tercera generación.

Es cotidiano entender el dicho "...el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran"... o bien se lee de otra forma a través del desarrollo de capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de..."un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta"... Los errores cometidos deben buscarse en la primera generación, para revisar el Ciclo de Vida de las empresas familiares se usa el Modelo del Greiner que presentan Pithoud y Dodero (1997).

##### **ETAPA I: Creatividad**

Es la etapa inicial. El fundador crea e introduce un producto/servicio en el mercado, caracterizándolo como emprendedor, con capacidad para resolver problemas y toma de decisiones con poca delegación.

##### **ETAPA II: Dirección**

Es una etapa de crecimiento, en donde se empieza a implantar una estructura funcional con asignación de puestos de trabajos especializados. La comunicación en

esta etapa tiende a ser más formal e impersonal. Surgen sistemas de información gerencial desarrollados para contar con un soporte administrativo orientado hacia el control de la gestión.

### **ETAPA III: Delegación**

Supera el crecimiento de la etapa anterior, e implica una estructura organizativa descentralizada. Gerentes con gran autoridad e iniciativa capaces de desarrollar nuevos productos, de dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes y desarrollar nuevas tecnologías, entre otras.

### **ETAPA IV: Coordinación**

En esta etapa se crean unidades de negocio, se formalizan procedimientos de planificación y control, se evalúan en función de resultados económicos y estratégicos y se otorga mayor poder de decisión para los responsables.

### **ETAPA V: Colaboración**

En esta etapa se construye o se fortalece la empresa con un enfoque más flexible y humano que fomenta la colaboración. Caracterizándose, entre otros aspectos, por dar una solución rápida a través de una acción de equipo, combinando los grupos a través de funciones de línea para determinadas tareas o actividades. Comúnmente se utiliza una estructura matricial, para ensamblar el grupo adecuado con el problema adecuado. Se incentiva la creatividad con espíritu emprendedor, y las recompensas van dirigidas a los resultados más que a logros individuales.

Se incluye, tomando en cuenta el Modelo de Ward, planteado por Pithoud y Doderó (1997) una Tabla que esquematiza las características propias de los familiares con respecto a motivaciones, expectativas, objetivos personales y profesionales, según las edades de los familiares comprometidos y del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa.

**Tabla 1. Modelo Ward**

	<b>ETAPA I</b>	<b>ETAPA II</b>	<b>ETAPA III</b>
Edad de las Empresas Familiares	0-9	10-19	20 años y más
Edad de los Padres	25-39	40-54	55 años y más
Edad de los Hijos	0-14	15-29	30 años y más
Naturaleza de la Empresa	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Necesitado de recambio y de inversión
Características de la organización	Pequeña y Dinámica	Grande y Compleja	Languidece
Motivaciones de los Dueños	Comprometidos con el éxito	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos intereses. Retirarse a medias. La próxima generación busca crecer y cambiar.
Expectativas Financieras	Limitada a las necesidades básicas	Mayores Necesidades (Confort y Educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
Metas Familiares	Éxito	Crecimiento y Desarrollo	Armonía Familiar y Unidad

**Fuente:** Pithod y Dodero "La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas". Buenos Aires (1997).

## 7.5. Fortalezas de las Empresas Familiares

Vienen dadas por su naturaleza específica y circunstancias propias de su creación:

- Está sumergida en relaciones de afecto que la marcan para operar de determinada manera, por ejemplo "la tolerancia en el temperamento del otro, el reconocimiento de errores y rápida corrección (nadie tiene que salvar su imagen), se simplifican controles por la confianza, que indica como innecesarios procesos. El afecto fomenta la acción de apoyo y complementación, en forma espontánea, en cuanto se percibe su necesidad.

- La comprensión entre los miembros de la familia ya que existe un conocimiento recíproco tal que la comunicación se produce con el menor material

informativo. La comprensión facilita además, la adecuada asignación de acciones ó encargos y evita errores que a veces pueden ser grandes.

- En la empresa familiar, para la 1ª y 2ª generación, no suele darse conflicto alguno en la aceptación de la autoridad y generalmente constituye un “espejo” de la que se tiene en la familia.

- Existe una finalidad común entre los integrantes de la familia, donde negocio, dinero y compromiso social, suelen llevar el hilo conductor.

- La empresa familiar es fruto de una entrega sin regateos, es decir dedicación.

- La mayoría de las empresas familiares visualizan la crisis como una situación que debe superarse rápidamente, lo que genera un mayor nivel de aguante en comparación con empresas no familiares.

- El cuidado, el mantenimiento y mejoramiento continuo en servicios/productos/atención al cliente, son parte del oficio y la toma de decisiones.

- Los empleados “no familiares” son estables, con sentido de pertenencia, y sentimiento de orgullo en trabajar para “esta familia”.

- Se lucha por mantener el grado de solvencia en estas empresas, ya que existe la voluntad común de “no dejar caer aquello”.

## **7.6. Obstáculos que se enfrentan en las Empresas Familiares**

Se pueden presentar en mayor o menor grado:

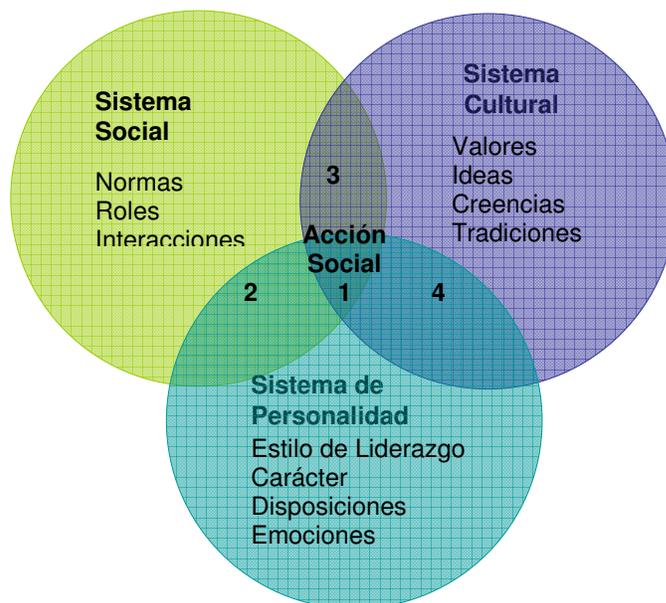
- El conflicto de “tiempos” en las agendas, entre intereses de la familia, los personales y los de la empresa familiar, no coinciden.

- El nepotismo, puede presentarse cuando se favorece a un familiar, en detrimento de una “mejor elección”.

- La desinformación existente entre los términos financieros, constituye un secreto para el resto.
- Paternalismo, personigrama, endeudamiento, resistencia al cambio y dificultad para delegar.
- La anquilosis en las cabezas, señalada por muchos autores, se da cuando una misma persona dirige una organización por más de 15 años.

## 7.7. Cultura Organizacional en Empresas Familiares

Los Valores y creencias propias de la familia, define el funcionamiento interno que adopta la empresa. El Modelo de los Tres Círculos se puede utilizar para entender el comportamiento de la Acción Social del individuo, adaptándolo a tres sub-sistemas: el social, el cultural y el de personalidad.



**Figura 2.** David y Tagiuri (1982). 1. Acción Social, 2. Sistema Social, 3. Sistema Cultural 4. Sistema de Personalidad.

En el área 1, es el punto de realización de la Acción Social, donde se insertan los tres sub-sistemas. El área 2, es la zona de articulación del Sistema Social y el de personalidad. Las personas actúan solo siguiendo normas y roles, pero cada cual según su personalidad.

El área 3, es la zona de articulación del sistema social y cultural. El primero funda las normas sociales en las ideas, creencias, valores del segundo.

El área 4, es la zona de inserción de la cultura en la personalidad, plasmándola y dándole orientación y contenido. Orienta el mundo y proporciona representaciones y valoraciones respecto de la realidad externa e interna.

## **8. Liderazgo Femenino**

Como en toda Organización Social, en esta investigación FUNDAPROCURA, es siempre necesaria una coordinación de los diversos componentes que en ella participan. Aunar esfuerzos, consensuar estrategias para alcanzar las finalidades pretendidas, articular funciones, etc., son elementos imprescindibles en toda organización. Esta coordinación de esfuerzos en la convergencia de un esfuerzo conjunto se lleva por un Liderazgo Femenino modelado y compartido, que se incluye como Criterio de Éxito y Sustentabilidad.

Se describen desde la descripción conceptual tomada de diversos autores los aspectos siguientes:

- Se constata en diversas investigaciones que la mujer es más consensuadora y mediadora al momento de ejercer el liderazgo, según Al Khalifa, E. (1999).

- Grimwood y Popplestone (1993) definen el Estilo de Dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

- En los 80 Loden (1987) identificó ocho áreas en donde se advertían diferenciales en el Liderazgo Femenino.

Las mujeres tienden más a dar poder a los otros(as) que a acumular poder personal.

Al momento de resolver problemas, son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad.

En Competencias Interpersonales saben escuchar y tienen empatía.

Saben aprovechar las Competencias de cada uno de los miembros de un Equipo.

Asumen riesgos para perfeccionar la actividad, la gestión o el servicio. Aprecian, consideran y estiman la diversidad.

Buscan soluciones que permitan ganar a todos.

Participan en un trabajo aunque no sea parte de su función pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo y la integración del Equipo.

- En definitiva, los rasgos más destacados a señalar y que hacen la diferencia en el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.

- Mayor creatividad en las propuestas para ejercer la dirección.
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
- Desarrollar acciones continuas de cooperación y participación.
- Potencian relaciones, redes de apoyo y alianzas.
- Poseen una gran disposición para los cambios.
- Propician y mantienen un clima de colaboración.
- Construyen redes informales, promoviendo la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los cursos.
- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- Son proclives y potencian el “aprender con los demás”.
- Tienen habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de todos en la organización.
- Le presta interés a los sentimientos y al uso de una Inteligencia Emocional más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En síntesis, según Kaufmann (1996), las mujeres ponen también la parte emocional en el trabajo. En general, se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado humano de las personas desarrollando para ellas sus dotes intuitivas naturales. Se comprueba el énfasis que le dan a las personas y los procesos, priorizan las relaciones sociales y el sentido de comunidad, activan rápidamente las conexiones con las personas, dejan hacer y ayudan a potenciar lo mejor de cada uno y generan políticas de cuidado, protección y apoyo mutuo.

Según Helgsen (1995), los rasgos predominantes en el Liderazgo Femenino, se perciben en:

- Suelen trabajar a ritmos más apacibles, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés.
- No consideran, las tareas no planificadas como interrupciones.
- Poseen una actitud de “cuidado”, de “ayudar”, de “comprometerse” con lo que hacen.
- Para ellas, es esencial crear un clima agradable de relaciones, de servicio, donde predomine el apoyo mutuo.
- Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean.
- Tratan de estructurar las organizaciones en forma de “redes” en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones.
- Procuran sacar tiempo de donde sea para realizar, otras tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Les alcanza el tiempo para todo.
- Son constantes, se energizan día a día y no pierden la perspectiva. Estructuran su día tratando de compartir al máximo, en un proceso cotidiano deliberado.
- Se adaptan y se adecuan a las habilidades comunicativas y sociales más adecuadas para las exigencias de organizaciones participativas, afiliativas y de responsabilidad social.

Todas estas aproximaciones teóricas: Tercer Sector, Organización de Desarrollo Social, Instituciones sin Fines de Lucro, Organización de Apoyo en el Contexto Global, Organización No Gubernamental, Empresa Familiar y Liderazgo Femenino, representan el fundamento del problema de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **FUNDACIÓN VENEZOLANA PRO-CURA DE LA PARÁLISIS**

Mensaje de Alfonso Riveroll Pietri, Presidente Honorario: “Es difícil imaginarnos con alguna parte de nuestro cuerpo paralizado, pero podría ser una realidad latente y muy cercana. No nacemos con una lesión en la médula espinal, sin embargo, un accidente sin ser aparatoso podría destruir nuestro mundo. En ese instante, el mundo se convierte en algo estático...

Tengo la fortuna de amar la vida y decidí vivirla de las distintas maneras como me es posible. Sólo deseo ser un puente de alegría a aquellos que, como yo, no pueden valerse por sí mismos y aspiran realizarse como seres humanos completos.

Con sentimientos y deseos con aspiraciones y metas, y sobre todo.... ¡Con amor y alegría!. Pero ello sólo se logra con dedicación y esfuerzo. Por eso decidí no quedarme inmóvil y que este esfuerzo de mi familia y de mis amigos, se extienda y permita aportar un granito de arena a este proyecto... a esta causa... que es mía, que es suya... que es de todos!.

El siguiente capítulo tiene como propósito explicar la organización, objetivos, misión, visión, áreas de acción, programas y estructura organizativa de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis (FUNDAPROCURA).

#### **1. Definición de la organización**

FUNDAPROCURA es una institución sin fines de lucro, no gubernamental que fue creada en 1992 con el fin de desarrollar programas de apoyo dirigidos a las

personas discapacitadas de bajos recursos, que dependen de una silla de ruedas en forma permanente. Desde entonces, la Institución se ha dedicado a proporcionar asistencia y ayuda a más de cuatro mil niños, niñas, jóvenes y en general a todas aquellas personas que requieran de una silla de ruedas debido a lesiones en la médula espinal o debido a otras circunstancias accidentales o de salud.

## **2. Misión**

Prestar atención integral a personas con discapacidades motoras que requieren de una silla de ruedas para su movilización y procurar su inserción social, educativa y laboral.

## **3. Visión**

Abarcar todo el Territorio Nacional como organización líder en el ámbito de la ayuda y atención a los discapacitados en sillas de ruedas en forma permanente.

## **4. Políticas**

- Enfocar esfuerzos hacia las personas de bajos recursos económicos.
- Autogestionarse a través de programas que aseguren la factibilidad para generar recursos.
- Realizar convenios interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas a fin de optimizar las actividades.

## 5. Objetivos

1. Proporcionar asistencia y ayuda a niños, jóvenes y adultos con lesiones motoras permanentes, que requieren de sillas de ruedas para desplazarse y que no dispongan de los recursos necesarios para recibir los tratamientos adecuados, tendientes a facilitarles una mejor calidad de vida.
2. Propiciar la integración y el intercambio entre las instituciones afines y similares, con el fin de optimizar los esfuerzos y programas de acción común.
3. Colaborar, prestar ayuda, canalizar fondos, asistir y proporcionar apoyo integral a todas aquellas personas e instituciones que se dediquen en Venezuela y en otros países, a la investigación y búsqueda de una cura para la parálisis.

## 6. Quiénes somos

### **Junta Directiva 2004 – 2007**

Presidente Honorario Vitalicio	Alfonso Riveroll Pietri
Presidente Ejecutivo	Ana María Zuloaga de Zubillaga
Vicepresidente	Cecilia Vegas de Puppio
Directores Principales	Federica Pietri de Riveroll Fabiana Pietri de Lara Rosario Anzola Cristina Vegas de Chaparro Margarita Méndez de Montero
Directores Suplentes	Irene de Thielen Anabelle Sucre de Marcano María Cristina Pi Elizabeth Trujillo Clara Aguerrevere de Salvatierra

Asesor Jurídico	María Soledad Sarría Pietri
Suplente	Carmen Cecilia Puppio Vegas
Consejo Consultivo	Ana Luisa Paúl de Baptista
	Odette de Pérez Alfonso
	Alfredo Paúl Delfino
	Eduardo Söuchon Vogeler
	Luis Teófilo Núñez Arismendi
	Oswaldo Cisneros Fajardo
	Miryam Pacheco
	Nicolás Vegas Chumaceiro
Audidores externos	Marambio, González & Asociados

### **Voluntariado**

Sus objetivos son:

- Promover la participación de personas voluntarias en todas las actividades de la fundación.
- Organizar grupos voluntarios en diferentes regiones del país, para canalizar la información referente a las personas con discapacidades motoras que requieren de sillas de ruedas, y para difundir los programas de la Fundación a nivel nacional

El voluntariado apoya las actividades de FUNDAPROCURA en general.

## **7. Trayectoria y Cronología**

### *Gestación y Fundación 1992*

- Gestación de una organización enfocada a la atención integral de personas con discapacidades motoras ocasionadas por lesiones en la médula espinal.
- Primera convocatoria de Fundadores y Benefactores.
- Creación de un voluntariado informal.

- Inicio del programa de donaciones de sillas de ruedas

#### *Consolidación 1998 – 2001*

- Consolidación de un grupo de benefactores permanentes.
- Inicio de programas de aporte conjuntos con empresas del sector privado y otras fundaciones.
- Expansión de actividades a todo el territorio nacional.
- Creación del primer grupo voluntario organizado en el Estado Lara.
- Adquisición de la nueva sede.

#### *Ampliación de Programas 2002 en adelante*

- Comienza una nueva etapa con la apertura de la nueva sede.
- Ampliación de programas existentes.
- Implementación de nuevos programas con impacto social.

## **8. Áreas de acción**

La ayuda otorgada a los beneficiarios de los programas de FUNDAPROCURA abarca desde la entrega de sillas, la facilitación de terapias y rehabilitación física y psicológica, la consecución de medicinas, hasta la capacitación y el crédito para el trabajo. El concepto integral de ayuda se enmarca en lograr una mejor calidad de vida para las personas atendidas.

## **9. Proyectos**

### **9.1. Programa “Ruedas de Libertad”**

Es el programa base de FUNDAPROCURA y consiste en la recaudación de fondos para proporcionar sillas de ruedas a personas de escasos recursos

económicos que las necesitan, facilitándoles así su acceso inicial a una vida autónoma. Estos fondos son obtenidos gracias a la ayuda de instituciones, personas y organismos nacionales e internacionales.

## **9.2. Acceso para Todos**

Es una campaña de educación ciudadana, con planes de información y divulgación acerca de la problemática, los derechos y oportunidades de las personas con discapacidades.

Buscar una conciencia pública ante la realidad de las personas con discapacidades y una cultura de convivencia con estos ciudadanos.

## **9.3 Microempresarios**

Es una iniciativa de la Fundación para promover y gestionar la capacitación y el otorgamiento de microcréditos para personas con discapacidades en sillas de ruedas y/o sus familiares inmediatos de quienes dependen, y en algunos casos la inserción laboral.

El programa contempla tres componentes:

Talleres

- Teórico-Prácticos sobre Microempresa
- Técnicos de Capacitación Laboral
- Liderazgo

Otorgamiento de Microcréditos

Becas

## **10. Servicios que se ofrecen en la sede**

### **10.1. Taller de Silla de Ruedas**

Cuando se da inicio al programa de donaciones de sillas de ruedas se implementó un taller con el fin de poder armar, ajustar y adaptarlas a los beneficiarios y usuarios. Este taller ha ido expandiendo su actividad en la medida en que ha crecido el número de beneficiarios, donativos y de usuarios.

### **10.2. Banco de Reciclaje**

Es un programa que recibe sillas de ruedas usadas para acondicionarlas y donarlas posteriormente.

### **10.3. Proveeduría**

Disponen de una proveeduría donde los usuarios pueden adquirir sillas de ruedas, coches especiales, andaderas, bastones y otros equipos para personas con discapacidades motoras, a precios muy por debajo de los que se ofrecen en el mercado.

También es considerada como un programa de autogestión que genera los recursos financieros para el mantenimiento de la Fundación.

### **10.4. Sala de Fisioterapia y Rehabilitación**

Este servicio cuenta con equipos especializados de última tecnología, médico Fisiatra, fisioterapeutas, terapeuta ocupacional y asistentes de fisioterapia de alta

calidad, lo que lo convierte en centro modelo en el cual realizan pasantías, estudiantes de fisioterapia, habiendo atendido hasta Diciembre de 2004, un total de 71 pacientes.

### **10.5. Servicio de Orientación Familiar y Psicológica**

A través de este servicio ha sido posible determinar los diferentes problemas económicos, sociales y familiares que afectan a las personas atendidas, lo que permite canalizar las diferentes ayudas.

Al frente de este servicio se encuentra un psicólogo titular y dos voluntarias especialistas en el área que dan apoyo.

### **10.6. Sala de Computación**

Se imparte un curso de manejo integral de MS Office, con la metodología de enseñanza de TechnoAdults. Representa una oportunidad de gran labor para sus participantes, optimizando sus competencias personales y ampliando con ellos sus posibilidades tanto laborales como académicas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Proceso de Investigación**

La inquietud de estudiar la Sustentabilidad a través de Criterios de Éxito, en una Organización de Desarrollo Social de la Sociedad Civil Venezolana FUNDAPROCURA, se originó a partir del auge reciente que está teniendo Evaluar, Valorar e Interpretar las condiciones que concurren en la gestión de este tipo de Organizaciones. Estas formas eficientes de organizar el trabajo sin lucro no sólo en Europa y USA, sino también en Latinoamérica, de esta Organización han surgido una serie de interrogantes sobre como se transforma la organización del trabajo y sus implicaciones en la dinámica colectiva e individual para conseguir el Éxito y sustentarlo.

A la luz de diversas Teorías y Tendencias Organizacionales de la Sociedad Civil, con el fin de ir dando respuestas objetivas a las diversas interrogantes que han surgido en el Tema de Sustentabilidad a través de Criterios de Éxito. Se pretendió a través de la presente investigación, dar respuestas en términos cuantitativos y cualitativos a las Condiciones presentes en la Sustentabilidad de FUNDAPROCURA.

#### **2. Tipo de Investigación**

En primer lugar, se escogió las estrategias de investigación necesarias y se definió el tipo de Diseño y Estudio, que según las circunstancias particulares se realizó.

Debido a los escasos estudios, y a que el tema es nuevo en el país, se tomó en cuenta la clasificación planteada por Sampieri (1993), se consideró conveniente realizar una investigación con un tipo No Experimental, ya que no se hizo

manipulación de variables en temporalidad y los fenómenos se observaron tal y cómo se dan en su contexto natural, para su análisis.

### **3. Diseño de la Investigación**

El Tipo de Diseño seleccionado, para la investigación requirió de un Estudio de Tipo Transversal Descriptivo. Transversal, tomando en cuenta que los datos se recolectaron en un tiempo único, y no a través del tiempo, adicionalmente, se hizo será Descriptivo (Selltiz, 1982), ya que se especificarán las propiedades y características de las personas que conforman la muestra, a los fines de definir y describir los Criterios de Éxito y Sustentabilidad, significando que se obtuvo como resultado los datos recopilados de la experiencia de recolección de información.

### **4. Definición de Variables**

Las variables que se midieron fueron extraídas de los referentes teóricos y adaptados según los Objetivos y Contexto de la investigación.

#### 4.1. Variables: conceptualización y operacionalización

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Direccionalidad</b>	Es el sentido de búsqueda constante en todos los actores que participan en la organización de la sociedad civil y que orientan sus esfuerzos a la consecución de logros, metas y resultados. (Peter Drucker)	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apreciación abierta</li> <li>- Razón de ser</li> <li>- Razón de hacer</li> <li>- Resultados que se buscan</li> <li>- Relación esfuerzos – resultados</li> <li>- Adecuación</li> <li>- Reajustes</li> <li>- Debilidades</li> <li>- Aspectos a mejorar</li> </ul>	Interrogantes varias sobre razón de ser y de hacer. (ver Anexo p. 154)
	<p>Es el alineamiento y acoplamiento de esfuerzos y acciones colectivas en la búsqueda de un logro común.</p> <p>Es la marca, foco o meta colectiva hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y las acciones.</p>	Cliente-Beneficiario Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición abierta</li> <li>- Cliente primario: Beneficiario directo.</li> <li>- Valoración</li> <li>- Alineación de necesidades</li> <li>- Cambios en clientes primarios.</li> <li>- Clientes primario potenciales.</li> <li>- Clientes primarios a los que ya no se les da servicio.</li> <li>- Valoración de expectativas.</li> </ul>	Interrogantes varias sobre el inventario de clientes o beneficiarios directos, diferencial de clientes primarios y clientes de apoyo, expectativas. (Ver Anexo p.154)

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Direccionalidad</b>	Es el sentido de búsqueda constante en todos los actores que participan en la organización de la sociedad civil y que orientan sus esfuerzos a la consecución de logros, metas y resultados.	Satisfacción de Clientes Primarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Abierta.</li> <li>- Grado de acierto para clientes primarios.</li> <li>- Emprendimiento de nuevas acciones</li> <li>- Grado de acierto y clientes de apoyo / voluntarios.</li> </ul>	Interrogantes varias sobre grado de satisfacción, de servicios recibidos, de apoyo y de acciones. (Ver Anexo p.154)
	Es el alineamiento y acoplamiento de esfuerzos y acciones colectivas en la búsqueda de un logro común.	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición abierta.</li> <li>- Resultados cronológicos.</li> <li>- Medida de Resultados por cronología.</li> <li>- Acciones exitosas por cronología.</li> <li>- Obstáculos en el logro de los Resultados.</li> <li>- Empoderamiento de gestión.</li> </ul>	Interrogantes varias sobre logros cualitativos y cuantitativos, fijación de hitos en la cronología. (Ver Anexo p.154)
	Es la marca, foco o meta colectiva hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y las acciones.	Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva actual</li> <li>- Definición abierta</li> <li>- Lecciones aprendidas</li> <li>- Derivación en acciones por emprender.</li> <li>- Revisión de gestión.</li> <li>- Focalización</li> <li>- Próximas acciones.</li> </ul>	Interrogantes varias sobre acciones por emprender, operatividad, actividades y revisión. (Ver Anexo p.154)

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Liderazgo Emocional</b>	Habilidad de modelar a través de distinguir, entender, aplicar, eficazmente el poder y la perspicacia de las emociones, como una fuente de energía humana, información e influencia. (R. Cooper)	Entorno Cotidiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiones de Vida</li> <li>- Satisfacciones de Vida</li> </ul>	Interrogantes varias sobre presiones de trabajo, satisfacciones personales, satisfacciones de trabajo. (Ver Anexo p. 161)
		Capacidad Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto Conciencia Emocional.</li> <li>- Expresión Emocional.</li> <li>- Conciencia Emocional en otros o empatía.</li> </ul>	Interrogantes varias sobre conocimiento emocional de sí mismo, expresiones emocionales, conocimiento emocional de otro, situaciones empáticas. (Ver Anexo p. 161)
		Competencias de EQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intencionalidad</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Conexiones Interpersonales</li> <li>- Descontento Constructivo</li> </ul>	Interrogantes varias sobre intencionalidad, focalización, creatividad, innovación, resistencia ante cambios y desajustes, conexiones Interpersonales. (Ver Anexo p. 161)
		Valores y Actitudes EQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión-Perspectiva</li> <li>- Compasión</li> <li>- Intuición</li> <li>- Radio de Confianza</li> <li>- El Poder personal</li> <li>- El Yo integrado</li> </ul>	Interrogantes varias sobre la perspectiva, la visión positiva, la compasión, el manejo de la intuición, el radio de confianza o canal de confianza, asertividad. (Ver Anexo p. 161)
		Salud en General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de Vida</li> <li>- Cociente de la relación</li> <li>- Desempeño Óptimo</li> </ul>	Interrogantes varias sobre síntomas físicos, conductuales y emocionales, calidad de vida, nivelación, vinculación y relación social, reconocimiento de desempeño propio. (Ver Anexo p. 161)

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Indicadores de Proyectos Sociales</b>	Son las formas de registro cualitativo y cuantitativo en tiempo para medir el éxito en la resolución de un problema de alcance social (Glenn Westley)	Alcance	- Número de clientes atendidos en la sede.	Expresión cuantitativa de clientes atendidos en la cronología de FUNDAPROCURA.
			- Características de los clientes atendidos	Total de ingresos ocasionados por las operaciones de atención a los clientes.
	Son formas de medición de los beneficios de manera cualitativa y cuantitativa, a fin de monitorear y evaluar el propósito o estándar buscado a través del proyecto social.	Sustentabilidad/ Rentabilidad	- Autosuficiencia operativa.	Expresión numérica del cálculo de coeficiente de recuperación de cursos, por servicio, por productos.
		Eficiencia	- Coeficiente de gastos operativos	Expresión numérica de gastos operativos y número de atenciones de clientes de servicios.
	Impacto sobre el desarrollo	- Coeficiente de clientes recurrentes.	Expresión numérica de número de clientes que han utilizado servicios más de una vez.	

## 5. Población y Muestra

Se tomó como Unidad de Análisis a las ocho (8) personas que conforman la Junta Directiva de FUNDAPROCURA, tanto para el Cuestionario como para el Formato de Direccionalidad y Observación, Tres (3) Voluntarios, Trece (13) Empleados de FUNDAPROCURA y Trece (13) Discapacitados participantes del Plan de Capacitación 2004 y de las Terapias Semanales en FUNDAPROCURA . La Muestra Definitiva para la Investigación se conformó de treinta y siete personas (37), y se recopiló un número de catorce (14) testimoniales significativos entre las Personas Involucradas con la Fundación.

Se hizo una Muestra No Probabilística Intencional de Categorías Fijas, las mismas representan en más de 55% la Población en estudio. Definido este Tipo de Muestreo como el estudio de experiencias directa de un grupo determinado sobre sus particularidades y características, debe ser analizado y estudiado a los fines de muestrear las acciones de todos los actores que participan en la ejecutoria organizacional, lo plantea (Kerlinger, 2004).

La muestra seleccionada puede considerarse como representativa, lo cual significa que ejemplifica las características de una población.

El Muestreo puede considerarse idóneo, que para esta investigación sea con “reemplazamiento”, lo importante como lo plantea Stilson (1996), es que la persona seleccionada, posea las características típicas, se pretende extraer una muestra simple, y se fijó la cuota de ocho (8) personas o número para las respectivas sub-muestras, dependiendo de la cantidad de personas que conforma la Junta Directiva de FUNDAPROCURA. El resto de las sub-muestras, una vez prefijada la cuota se selecciona por la tabla de Números Aleatorios, respetándose la probabilidad de todos y cada uno de los que participan como voceros de información confiables, siendo la sub-muestra de Voluntarios la única que no se completó, sin embargo las tres personas que participaron en experiencia, dedicación y antigüedad ofrecieron una significativa información.

## 6. Recolección de Datos

Se utilizó en un primer momento las Técnicas de Revisión Documental, ya que permitió el reconocimiento del ámbito del Tema. Se revisaron Textos, Informes, Documentos, Ponencias, Publicaciones conocidas, se indagó sobre posibilidades de medición del Tema. Lo que permitió establecer las tres líneas básicas del Estudio: el Marco Teórico, el Marco Referencial o Contextual y el Marco Metodológico. Al establecerlas se dió inicio a la investigación desde el Problema hasta las Conclusiones.

En un segundo escenario, se especificaron, partiendo del Problema y los Objetivos General y Específicos, los Conceptos y/o las Variables a medirse en el Estudio.

Se diseñaron y adaptaron para tal fin, varios instrumentos, Encuestas, Cuestionarios y Guías o Guiones de Entrevista. Todas buscaron determinar incidencias, interacciones, opiniones, creencias, actitudes, comparaciones. La naturaleza social científica de la investigación está revelada por la naturaleza de sus variables; desde la personal hasta la institucional, todas conformaron el amplio espectro investigado.

El diseño de los Instrumentos, se realizó a través del análisis de cada uno de los Indicadores en contraste con Indicadores Teóricos y de estudios previos.

Una vez seleccionados los Indicadores, se procedió a definir dimensiones e ítems / preguntas para cada uno.

Todos los Instrumentos fueron sometidos a Juicio Experto, con el propósito de garantizar la validez y la confiabilidad. La administración de los mismos se realizó en forma directa en relación persona a persona.

El Trabajo de Campo se realizó entre el 1 de Octubre 2005 y culminó el día 28 de Noviembre 2005. Una vez aplicados los Instrumentos, se procedió a ordenar y procesar los datos obtenidos, por estadísticas simples y de correlación en Inteligencia Emocional, el vaciado de Testimoniales de las Entrevistas realizadas para Liderazgo Femenino y las Observaciones y Notas de Campo hechas para el registro de Empresa Familiar, reuniendo esta información, se preparó el análisis de los datos obtenidos.

## **7. Procesamiento de Datos**

A través del Programa (SPSS) de Estadísticas para Ciencias Sociales, Cálculos de Correlaciones, Frecuencias, Porcentajes y otras medidas estadísticas, se llevó a cabo el procesamiento de los datos.

## **8. Estrategia de Análisis**

La estrategia de análisis de la investigación fue Cuantitativa a través de matrices, tablas, gráficos y promedios y Cualitativo mediante la transcripción textual de los testimoniales.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **1. Direccionalidad en FUNDAPROCURA**

...”Es el sentido de búsqueda constante en todos los actores que participan y orientan sus esfuerzos a la consecución de logros, metas y resultados”...

...”Es el alineamiento y acoplamiento de esfuerzos y acciones colectivas en la búsqueda de un logro común”...

...”Es el foco o meta colectiva hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y las acciones”...

Tomados del Manual de Peter DRUCKER – “Herramientas de Auto-Evaluación de la FUNDACIÓN DRUCKER para Organizaciones sin fines de lucro”. Ed. Granica, Argentina, 1998.

El Equipo que conforma la Junta Directiva de FUNDAPROCURA a través del Formato de Direccionalidad, adaptado para el estudio, estimó a través de sus respuestas las cinco preguntas claves:

¿Cuál es nuestra MISIÓN?

¿Quién es nuestro CLIENTE o BENEFICIARIO DIRECTO?

¿Qué considera valioso nuestro CLIENTE o BENEFICIARIO DIRECTO?

¿Qué resultados hemos producido?

¿Cuál es nuestro Plan ahora en el 2005?

Se reconoce en las Opiniones registradas el nivel de focalización, la identificación de condiciones, la comprensión y atención al Beneficiario Directo, los resultados obtenidos, el reconocimiento de las limitaciones y lecciones aprendidas.

La concurrencia de semejanzas, se considera una línea positiva en la Junta Directiva de Fundaprocura y proyecta el deseo de mejorar en calidad de esfuerzos y atención a los Beneficiarios Directos y de expandirse.

## **1. ¿Cuál es nuestra misión?**

...”Llevar a mejor situación de vida a un sector de la sociedad (afectados en la médula espinal) con asistencia directa y concientización social”...

...”Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades motoras, de escasos recursos económicos”...

...”Lograr una vida digna y útil a las personas con discapacidad”...

...”Prestar atención integral a personas con discapacidad motora que requieren de una silla de ruedas para su movilización y procurar su integración social, educativa y laboral”...

...”Prestar atención integral a las personas con discapacidades motoras que requieren de una silla de ruedas en forma permanente, desarrollar sus potencialidades y apoyarlos en el proceso de inserción social”...

...”Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades motoras que tienen necesidad de utilizar sillas de ruedas”...

...”Prestar apoyo a personas con discapacidades motoras en el proceso de reinserción social, educativa y laboral”...

### **1.1 ¿Qué comprensión de nuestra misión tenemos en FUNDAPROCURA en la actualidad?**

...”Creo que está y ha estado siempre clara pero se ha ampliado el panorama o las posibilidades de acción”...

...”Después de trabajar durante más de 10 años sobre este tema, tenemos la capacidad de entender el ciclo de una persona con una discapacidad motora adquirida, y lograr nuestra misión, que es mejorar su calidad de vida”...

...”Total comprensión, pues estamos sensibilizados con la causa”...

...”Si tenemos comprensión porque lo vivimos todos los días”...

...”Prestar ayuda y atención integral, es decir colaborar en todos los aspectos posibles a mejorar la calidad de vida de estas personas”...

...”La misión es comprendida en forma absoluta”...

...”Todo el recurso humano comprende perfectamente la misión y participa activamente en el proceso”...

## **1.2 ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?**

...”Se originó en factores emotivos y familiares pero tomó vida y autonomía propia y el logro de la misión es altamente satisfactorio y gratificante”...

...”Nuestra organización nace motivada por razones familiares y de allí que este formada y apoyada mayoritariamente por familiares y sus amigos”...

...”Apoyar a esta gran población desatendidas”...

...”Prestar atención a los discapacitados porque nos dimos cuenta que ellos están”...

...”Impulsar un cambio social donde todos tengamos oportunidades de desarrollarnos como personas con diferentes capacidades pero iguales en oportunidades de acceso”...

...”Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad motora que tienen que utilizar sillas de ruedas”...

...”La preocupación de un grupo, unido por vínculos familiares y en contacto directo con la problemática de las personas con discapacidades motoras, por ayudar en la búsqueda de soluciones”...

### **1.3. ¿Por qué hacemos lo que hacemos aquí?**

...”Se da y se recibe satisfacción

...”Lo hacemos porque tenemos la convicción total de que lo podemos hacer bien y lograr un cambio positivo en las personas que atendemos“...

...”Por haber tomado conciencia de esta problemática y estar en disponibilidad de nuestro tiempo y mucho amor“...

...”Por amor“...

...”Porque sentimos la necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas que acuden a nuestro centro“...

...”Porque a partir de una motivación familiar se creó una conciencia social, hoy convertida en compromiso y obra para ayudar a las personas que tienen que permanecer en silla de ruedas“...

...”Porque creemos en la misión que nos ocupa y sabemos que es mucho lo que podemos aportar en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la población que nos ocupa“...

### **1.4. ¿Qué resultados específicos buscamos?**

...”Mejorar las condiciones de vida de discapacitados sin medios económicos para hacer más llevadera su situación“...

...”Lograr un cambio de las personas con discapacidades motoras, así como también lograr cambiar la percepción de los ciudadanos venezolanos hacia las personas con discapacidades“...

...”Despertar y sensibilizar a todos! Y cubrir las necesidades básicas de estas personas para que logren una vida activa“...

...”Resolver todos los problemas de los discapacitados“...

...”Lograr que las personas que acuden a nuestro centro actúen y se sientan personas íntegras e independientes y desarrollar sus potencialidades“...

...”1) Funcionamiento óptimo de los problemas de la Fundación.

2) Facilitar la autonomía de las personas en sillas de ruedas.

3) Crear conciencia social (en la comunidad) para comprender la problemática de las personas en sillas de ruedas”...

...”Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades motoras que asisten a nuestros centros”...

### **1.5. ¿Obtenemos en nuestra organización los resultados adecuados, en relación con nuestros esfuerzos?**

...”Sí, pero aspiramos más resultados”...

...”Sí, definitivamente si, los primeros años parecía más difícil, pero cada día se logran con mayor alcance”...

...”Estoy en certeza de que sí!”...

...”Si”...

...”Sí, el cambio emocional de las personas que aquí acuden son testimonio de que nuestros esfuerzos no son en vano y que debemos seguir adelante”...

...”Generalmente los resultados alcanzados están por encima de lo esperado. Cada día los logros son mayores y más satisfactorios”...

### **1.6. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de FUNDAPROCURA?**

...”La decisión de sus miembros y de su personal de conseguir la misión”...

...”El equipo humano que dedica sus esfuerzos a lograr la misión”...

...”La cohesión del grupo que labora”...

...”El amor y la convicción de que estamos logrando algo muy bello”...

...”La mística, la honradez, la perseverancia”...

...”Líderes en donación de sillas de ruedas, satisfaciendo las necesidades de cada persona”...

...”Constante desarrollo y actualización en el servicio que se ofrece en la sala de rehabilitación”...

...”1) Mística y compromiso de la Junta Directiva y del personal.

2) Poder de convocatoria de la Junta Directiva.

3) Resultados positivos evidentes (entrega de sillas, Casa Sede, programas, Trabajando sobre ruedas)”...

...”El Recurso Humano Directiva y Trabajadores”...

### **1.7. ¿Cuáles son las debilidades de FUNDAPROCURA?**

...”No hay suficientes medios para conseguir todos los objetivos”...

...”A veces necesitaríamos mejor preparación "técnica"“ ...

...”El desorden y la falta de preparación académica de algunos de sus líderes”...

...”Más voluntariado pues hay muchos proyectos que quedan en stand by y más espacio”...

...”Falta de espacio físico”...

...”Falta organizar un equipo de voluntariado con tareas concretas que puedan fortalecer las actividades que aquí se realizan”...

1) Líneas de autoridad poco definidas.

2) Organización en papel más no en la práctica.

3) No se ha terminado de consolidar el Voluntariado.

4) Faltan programas de autogestión (ampliar la proveeduría, poner en funcionamiento la tienda, Bazar, etc.).

5) Ausencia de un Plan de Medios”...

## **1.8. ¿Es necesario reajustar para este año el enunciado o la redacción de nuestra misión?**

Si      1                      No      5

### **1.8.1 ¿De qué forma la redactaría?**

...”Prestar atención integral a las personas con discapacidades motoras y apoyarles en su proceso de inserción social, educativa y laboral”...

### **1.8.2. ¿cuáles serían los nuevos beneficios?**

...”No necesariamente prestamos nuestros servicios a las personas que requieren de una silla de ruedas”...

## **1.9. ¿Qué problema (s) si lo hay, por encarar asumirían Uds., en algún cambio?**

...”Hacemos esfuerzos por organizarnos y definir las responsabilidades de cada persona”...

...”Crecer es nuestro propósito, eso implica un mayor compromiso, una mejor gerencia, mayor organización, para nunca perder el norte”...

...”1) Expandir el espacio más no los programas (Es decir mantener los mismos programas)”...

...”2) Mayor énfasis en la divulgación solicitada de la campaña Acceso para todos”...

...”La reestructuración organizativa: asignación de tareas y responsabilidades”...

## **2. ¿Cuál es nuestro Cliente o Beneficiario?**

...”Población de discapacitados por fractura (lesiones) de médula y algunas otras, con pocos o ningunos recursos económicos”...

...”Las personas con discapacidades motoras de escasos recursos económicos y sus familiares inmediatos”...

...”El universo de discapacitados motores y su entorno”...

...”Los discapacitados a nivel nacional”...

...”Las personas con discapacidades motoras que requieren de apoyo para movilizarse y sus familiares”...

...”Personas en sillas de ruedas y sus familias”...

...”Las personas con discapacidades motoras que acuden a Fundaprocura en busca de ayuda”...

### **2.1. ¿Quiénes son entre nuestros Clientes o Beneficiarios, los que en FUNDAPROCURA son Beneficiarios Directos?**

...”Las personas con discapacidades motoras, primariamente los lesionados medulares jóvenes”...

...”Los discapacitados medulares motores”...

...”Los discapacitados motores”...

...”Tienen prioridad en cuanto al uso de la sala de Rehabilitación las personas con discapacidades motoras por accidente medular”...

...”Los usuarios de los programas”...

...”Personas con discapacidades motoras de escasos recursos económicos”...

## **2.2. ¿Qué valor le damos a cada uno de nuestros Clientes o Beneficiarios Directos?**

...”Cada uno es individualmente considerado”...

...”El valor que merecen todos los seres humanos, considerando sus necesidades, aspiraciones, ilusiones, motivaciones, sus ajustes, etc.”...

...”Tratamos de individualizar cada usuario, no existe discriminación alguna, tratamos de que se sientan en su casa y ellos lo sienten así”...

...”Todo el valor que se merecen (no hay distinción, todos valen lo mismo)

...”Cada persona que llega a la Fundación es un diamante en bruto que debemos pulir y ayudarlo a darle brillo por sí solo”...

...”Primordial”...

...”El máximo valor porque ellos son el producto del trabajo realizado”...

## **2.3. ¿Coinciden nuestros puntos fuertes con las necesidades de estos clientes? (de qué modo....)**

...”Si coinciden pero hacen falta más recursos”...

...”Ajustamos nuestros proyectos y metas a sus necesidades”...

...”Estoy convencida que sí”...

...”Si coincidimos dándoles lo que ellos necesitan”...

...”Sí, nuestros clientes pasan a ser parte de nosotros, cada uno de los programas que han surgido son gracias a las demandas que han expresado estas personas”...

...”El ambiente de cordialidad, afecto y respeto es asumido también por los usuarios en respuesta a su necesidad de ser tomado en cuenta”...

...”Absolutamente. Todos los programas que realizamos se diseñan en función de las necesidades de nuestros clientes o usuarios”...

#### **2.4. ¿De qué modo han cambiado nuestros Clientes o Beneficiarios Directos?**

*En Bienestar.... Calidad.... Satisfacción.... Ocupación.... Capacitación.....*

...”En bienestar, capacitación y calidad de vida”...

...”Básicamente en forma positiva”...

...”Habría que preguntarle a ellos, pero la experiencia nos dice que hemos logrado cambios radicales siempre hacia lo positivo”...

...”Muy positivamente”...

...”En todo sentido son nuevas personas, la Fundación los ha motivado a cambiar su vida, ha sentirse útiles y capaces de cumplir sus metas”...

...”Todo lo mencionado, más: mejora de la autoestima”...

...”Los resultados obtenidos son altamente satisfactorios. Tenemos una población que ha alcanzado elevados niveles de recuperación física y económica con autoestima muy alta y consciente de sus deberes y derechos”...

#### **2.5. ¿Cuáles son las consecuencias de estos cambios hoy, para FUNDAPROCURA?**

...”Ha crecido, el compromiso de mantener la oferta es mayor (y también de mejorarla)”...

...”Fundaprocura es reconocida como una organización líder en su campo”...

...”El poder abarcar cada vez más programas y ser reconocidas hoy día como una empresa seria y líder”...

...”El reconocimiento público a nivel nacional”...

...”El compromiso que tenemos para con ellos”...

...”Una gran satisfacción personal e institucional”...

...”Afianzar la creencia de que si se pueden lograr las metas”...

...”Mayor compromiso, ánimo, aliento para seguir adelante”...

...”Un incremento de usuarios interesados en participar en los programas y una necesidad de ampliación cuantitativa de estos programas”...

## **2.6. ¿A qué otros Clientes o Beneficiarios Directos, puede prestar servicio FUNDAPROCURA?**

...”Otros discapacitados con imposibilidades motoras”...

...”A todos aquellos que por alguna circunstancia del destino necesitan de usar una silla de rueda para movilizarse”...

...”Pienso que no debemos abrirnos a otras porque perderíamos la perspectiva”...

...”Estamos especializados en los clientes motores y discapacitados”...

...”No se deben buscar más clientes, sino optimizar los programas de atención”...

...”Podemos crecer pero siempre con el mismo norte y sin perder nuestra razón de ser. La demanda es grande, suficiente con los ya existentes”...

...”1) A los clientes de la Proveeduría”...

...”2) Cupos en los programas para familiares o para personas que quieran participar (pagando los servicios)”...

...”Planificamos en un futuro no muy lejano la atención fisioterapéutica de niños con problemas motores”...

## **2.7. ¿Qué capacidad especial tiene FUNDAPROCURA para beneficiarlos hoy?**

...”Instalaciones (Sala de rehabilitación), acceso más fácil, clases (capacitación)”...

...”Los podemos apoyar con sillas de ruedas, terapias física, ocupacional, psicológica. En el área de Educación y principalmente con motivación”...

...”Los programas de sensibilización”...

...”Los programas de capacitación”...

...”En la sala de rehabilitación, en computación, en micro-créditos”...

...”Más de 400 sillas al año, 80 capacitados para formar microempresas, bimensualmente se imparten cursos de computación a 80 personas aprox. 30 personas se benefician de la Sala de Rehabilitación trimestralmente”...

...”Relativo. Los servicios y atención están copados”...

...”El desarrollo de un ciclo de programas concatenados para lograr una mejor calidad de vida a través de la recuperación física y educativa así como también de la orientación psicológica”...

## **2.8. ¿A qué tipo de Clientes o Beneficiarios Directos ya hoy, no podemos prestarles servicios?**

...”A otro tipo de discapacitados o a los mismos que necesitan asistencia permanente”...

...”A los que ya han cumplido su ciclo de ayuda en la organización que han logrado sus metas y objetivos y su independencia económica y emocional”...

...”Hasta ahora ninguno”...

...”No tengo información al respecto”...

...”A personas en silla de rueda con otros trastornos por ejemplo vicios de droga, delincuencia. Personas con discapacidades intelectuales”...

...”Podemos prestar el servicio a todos los que (numéricamente) solicitan los servicios”...

...”A todos aquellos que han culminado el ciclo de programas y se encuentran desarrollando actividades económicas, educativas y culturales”...

## **2.9. ¿Quiénes son nuestros Clientes de apoyo (Intermediarios, Voluntarios, Donantes, Proveedores)?**

...”Miembros, Voluntarios, Donantes y Relaciones de amistad y organizaciones que apoyan iniciativas como la de Fundaprocura”...

...”Voluntarios, amigos, donantes”...

...”Patrocinantes”...

...”Proveedores de equipos médicos y el voluntariado!!!”...

...”Voluntarios, donantes, proveedores de equipos médicos”...

...”Muchas instituciones aliadas y donantes”...

...”Todos los mencionados”...

...”Fundaprocura cuenta para lograr sus metas con un importante grupo de apoyo: Voluntarios en varias áreas, amigos que nos acompañan en asesoramiento y apoyo económico y donantes empresariales y particulares”...

## **2.10. ¿Qué valor les damos a nuestros Clientes de Apoyo?**

...”Son imprescindibles”...

...”Pienso que deberíamos darle más reconocimiento a cada uno, pero hay tanto que hacer diario que a veces nos lo dificulta”...

...”El que se merecen ya que son imprescindibles en el desarrollo de nuestros programas y proyectos”...

...”El que se merecen”...

...”Le damos igual valor que a nuestros clientes, sin ellos no es posible el trabajo”...

...”Muchísimo”...

...”Sin embargo falta divulgación entre ellos para que se percaten de los avances y mantengan sus niveles de compromiso”...

...”Un gran valor pues gracias a ellos ha sido posible el logro de los objetivos”...

## **2.11. ¿Coinciden nuestros puntos fuertes con las expectativas de nuestros Clientes de Apoyo?**

...”En muchas ocasiones”...

...”La mayoría de las veces Sí”...

...”Esperamos que así sea”...

...”No lo sé”...

...”Sí”...

...”Generalmente nuestros clientes de apoyo están satisfechos con los resultados obtenidos”...

## **3. ¿Qué considera valioso nuestro Clientes ó Beneficiario Directo?**

*....Piense lo que su Cliente ó Beneficiario Directo valora en términos de lo que FUNDAPROCURA hace, que satisface una necesidad específica, proporciona satisfacción u ofrece un beneficio, y que ellos no reciben de otra fuente....*

...”Le aporta movilidad, le ofrece rehabilitación y estímulo, le ofrece capacitación para ser autónomo”...

...”El beneficiario valora el trato digno y el apoyo que le brinda la Fundación”...

...”La atención personalizada que creo que es una de nuestros más fuertes puntos”...

...”Todo el beneficio que se merecen”...

...”La calidad de las personas, el apoyo, las sillas son de la mejor calidad. La Capacitación para una vida productiva”...

...”Se genera satisfacción y orgullo al percibir (conocer) los resultados evidentes”... Ellos se sienten parte del esfuerzo y del logro”...

...”Los usuarios de Fundaprocura ven a esta como una organización única que les brinda excelente atención además de respeto y afecto”...

### **3.1. ¿Con qué grado de acierto FUNDAPROCURA brinda lo que los Clientes o Beneficiarios Directos consideran valioso?**

...”Creemos que con bastante”...

...”Hemos ajustado a través de años de trabajo nuestros proyectos a las necesidades de los beneficiarios”...

...”No se diseñaron todos de una vez, al contrario, hemos crecido tomando en cuenta las necesidades de los usuarios o clientes beneficiados”...

...”En grado extremo con el mejor apoyo técnico posible”...

...”Con apoyo técnico”...

...”Muy Bien! Alto grado de acierto”...

...”A través de las relaciones personales. El equipo tiene una inmensa capacidad para sensibilizar, entusiasmar, sumar voluntades”...

...”Con 100% de acierto basándonos en los resultados o cambios cuantitativos y cualitativos de nuestros clientes”...

### **3.2. ¿Qué consideran valioso nuestros Clientes de Apoyo (intermediarios, voluntarios, donantes, proveedores)?**

*...Piense en lo que un Cliente de Apoyo hace, que satisface una necesidad específica, proporciona satisfacción u ofrecen un beneficio....*

...”Voluntarios: Les da motivaciones y ocasión de hacer algo por otro, lo cual redundará en crecimiento personal y satisfacción”...

...”Donantes: Les da la oportunidad de invertir en lo social”...

...”Otras instituciones: Les asegura un buen uso de recursos asignados”...

...”Al ofrecer ayuda a un beneficiado hay una gratificación casi inmediata para el cliente de apoyo o voluntario, lo que hace atractiva su labor”...

...”Nuestra constancia”...

...”Que su apoyo sea bien utilizado”...

...”No lo sé”...

...”La Capacitación microempresarial

...”Sentirse útiles, sentirse parte de un esfuerzo y logros”...

...”El trabajo realizado y los resultados obtenidos”...

### **3.3. ¿Cómo se puede utilizar el conocimiento y/o experiencia que el FUNDAPROCURA tiene en emprender nuevas acciones?**

*Programas/Proyectos:*

...”Podría hacerse y "venderse" franquicias”...

...”Estructurar y dar cursos”...

...”Logística en entrega de sillas”...

...”Bazar Navideño”...

...”Cursos y talleres de capacitación”...

...”Acceso para todos”...

...”Trabajando sobre ruedas”...

...”Experticia en eventos de recaudación”...

...”No es conveniente la implementación de nuevos programas”...

#### 4. ¿Qué resultados hemos producido?

...”Una oferta, utilizada, de mejor calidad de vida para un sector social”...

...”Un ciclo de ayuda integral a las personas”...

...”Una población que estaba desatendida y que hoy en día nos reconocen y agradecen lo logrado aquí”...

...”Que los discapacitados tengan la mejor experiencia en su vida”...

...”Los resultados de los programas son muy satisfactorios y prueba de ello es la participación de Fundaprocura, a solicitud de los interesados, en las reuniones y mesas de trabajo para la elaboración de ordenanzas y leyes así como la difusión a nivel de medios”...

#### 4.1. ¿Cómo definiría los Resultados de FUNDAPROCURA?

1998	2000	2005
Bueno (1991) Etapa de ajustes más o menos.	Bueno Etapa de Madurez	Etapa de adultez
Una enseñanza excelente Satisfactorio. Íbamos hacia delante	Un crecimiento exagerado. Excelente Excelentes! Logramos la Casa Sede	Un año con problemas (pocos)
De gestación y conformación	De expansión	Bueno Programas en pleno funcionamiento. De análisis y ajustes

#### 4.2. ¿En qué medida FUNDAPROCURA ha logrado esos resultados %?

1998	2000	2005
70	80	85
80	70	80
100	100	100
80	100	80
100	100	100
100	100	100

#### **4.3. ¿Cuáles son las actividades más exitosas, que han contribuido al logro de esos resultados?**

...”Bazar, Recaudaciones bien dirigidas, Ayuda de instituciones de apoyo”...

...”La implementación de programas y proyectos diseñados específicamente para los usuarios como el proyecto "Trabajando sobre ruedas"“...

...”El programa de donación de equipos”...

...”El programa de Capacitación”...

...”La Sala de Rehabilitación”...

...”Los programas de FUNDAPROCURA”...

...”Bazar, Talleres de Capacitación, Rehabilitación, Entrega de sillas”...

...”1) Las reuniones de Junta Directiva (que a partir del 2000 se hicieron frecuentes y permanentes)”...

...”2) La incorporación de personas con excelente capacidad organizativa y profesional (en la Junta, en el Voluntariado y sobre todo con conciencia y compromiso social”...

...”La adquisición de la sede de Fundaprocura constituye el evento más importante hasta la fecha ya que permitió el desarrollo de los programas que complementan el ciclo de atención”...

#### **4.4 ¿Cuáles son las actividades o situaciones, que han obstaculizado el logro de esos resultados?**

...”Económico y de trámites (CADIVI) gubernamentales”...

...”La obtención de fondos siempre es el mayor obstáculo y el mayor desgaste para los que trabajan en Fundaprocura”...

...”La situación general del país”...

...”Falta de recurso, demora de las cuales dependemos en dinero y recursos”...

... "1) Bajo sueldos del personal"...

... "2) Problemas personales (familiares) de los líderes (Junta) o situaciones"...

... "Los resultados siempre se han logrado a pesar de los obstáculos, siendo el más importante la búsqueda de recursos financieros para los programas lo que ha retrasado su ejecución"...

#### **4.5. ¿Con qué grado de acierto utilizamos los Recursos Humanos con los que contamos?**

... "Razonable"...

... "Todos los Recursos Humanos se utilizan en exceso"...

... "Es decir, a cada quien se le asignan diversos temas que en muchas ocasiones provocan retraso en la fluidez de la información"...

... "Espero que lo mejor posible"...

... "En un 100%"...

... "La Fundación cuenta con un equipo muy calificado, con varios años formándose dentro de la Fundación"...

... "Un grado de acierto de un 75%"...

... "Los Recursos Humanos"...

#### **4.6. ¿Cómo podríamos utilizarlos mejor?**

... "Con más organización y "sistema", "organizando" el aprendizaje de algunos eventos (escribiéndolos) y vendiéndolos"...

... "No se pueden utilizar mejor"...

... "No sé!"...

... "De la misma manera como se están utilizando hoy en día"...

... "1) Mejorando las líneas de autoridad"...

...”2) Manteniendo un sistema de evaluación permanente”...

...”3) Creando incentivos que no repercutan en el pasivo laboral”...

...”Haciendo una evaluación de las tareas y responsabilidades asignadas así como de las capacidades y destrezas de cada persona a fin de optimizar la productividad”...

#### **4.7. ¿Con qué grado de acierto utilizamos los Recursos Financieros con los que contamos?**

...”Creemos que con alto”...

...”Las donaciones se realizan con aportes de los benefactores. Van directo al beneficiario”...

...”Todos los recursos se invierten pensando en los usuarios”...

...”Contamos con un gerente de Administración que junto con su equipo ha logrado un altísimo rendimiento y pulcritud de nuestros recursos financieros”...

...”En un 100%”...

...”Un grado de acierto de un 75%”...

...”Para Fundaprocura la prioridad son los programas y la asignación de recursos para su ejecución, por esa razón, los recursos financieros con los que contamos se utilizan primeramente en atención a estos programas”...

#### **4.8. ¿Cómo podríamos utilizarlos mejor?**

...”De momento no sabemos”...

...”Se utilizan en beneficio de los usuarios”...

...”Creo que hacemos lo mejor posible”...

...”De la misma manera como lo estamos utilizando hoy en día”...

...”Planteándose programas de autogestión e inversión”...

...”No podrían utilizarse con mayor eficiencia”...

#### **4.9. ¿Qué acciones de otras organizaciones que conocemos, podríamos incorporar, para mejorar o innovar en nuestra gestión?**

...”Formas de recaudaciones sistemáticas”...

...”La recaudación de fondos a través de eventos”...

...”Los padrinazgos y eventos especiales a los que no les dedicamos el tiempo que se necesita”...

...”Las donaciones a través del asterisco \*Silla”...

...”Las anteriores 4.8”...

...”La estructura organizativa de los Recursos Humanos”...

#### **5. ¿Cuál es nuestro Plan ahora... en el 2005...?**

...”Ampliar la sede”...

...”Mantenernos y mantener la oferta”...

...”Conseguir nuevos donantes y formas de recaudación”...

...”Entrar en una etapa de mejorar y expandir los programas existentes. No implementar nuevos”...

...”Consolidarnos y seguir adelante”...

...”Seguir adelante!”...

...”Fortalecer los programas en avance”...

...”Continuar con nuestros programas favoreciendo cada día a más y más personas con discapacidades motoras de escasos recursos económicos”...

...”Capacidad de aptitud de este grupo”...

...”Crear, hacer, lograr”...

...”Tensión y angustia previo y post Bazar”...

...”Que las actividades deben ser ajustadas a las necesidades de nuestros clientes”...

...”Que nuestros clientes son personas maravillosas con un potencial humano invaluable e incalculable”...

...”Recomendaciones de acción”...

...”Cada uno de los programas deben fundamentarse en las necesidades de los usuarios”...

...”Fortalecer”...

...”Contactar personal gerencial para eventos puntuales”...

...”Trabajar con ellos, en programas dirigidos a comunidades externas, de concientización”...

## **5.2. ¿En qué debemos concentrar nuestros esfuerzos?**

...”Por ahora en conseguir formas de recaudación nueva y mantener lo que tenemos”...

...”En mejorar y ampliar los programas existentes y mantener la calidad de servicio”...

...”En no crecer mucho más sino abocarnos a lo que hoy realizamos”...

...”En comprar la otra casa para crecer”...

...”En los programas ya existentes”...

...”En organizar el Voluntariado”...

...”En mejorar cada día los programas que ejecutamos y procurar que lleguen a más personas”...

### 5.3. ¿Qué cosas... (actividades, tareas...) deberíamos hacer de modo diferente?

- ... "Quizás sistematizar más las acciones"...
- ... "Evaluar y ajustar el Recurso Humanos"...
- ... "Me siento bien como vamos"...
- ... "Más constancia"...
- ... "El régimen de organización interno"...
- ... "La promoción y divulgación"...
- ... "La Organización de trabajo y la supervisión"...

### 5.4. ¿Cuáles son nuestros próximos pasos para el 2006?

- ... "Ampliar la capacidad de atención"...
- ... "No sé!"...
- ... "La compra de la casa"...
- ... "Quisiéramos ampliar la Sede, adquirir una casa nueva. Para esto tenemos que consolidar los programas vigentes y Planificarnos muy bien!"...
- ... "Adquirir la casa de al lado de la sede y adaptar los espacios a las necesidades de la Fundación"...
- ... "Fortalecer los programas en avance:
  - Sala de Rehabilitación
  - Computación
  - Psicología
  - Odontología
  - Trabajando sobre ruedas
  - Inserción Laboral
  - Entrega de sillas
  - Mejorar la organización interna.
  - La ampliación de la sede y la expansión de los programas"...

## **1.1. Interpretación de los Factores Claves del Éxito según P. Drucker**

Las opiniones emitidas alinean las experiencias con los fundamentos teóricos entendidos como Factores Claves del Éxito. En FUNDAPROCURA según los términos de P. Drucker, el recurso humano comprende la misión y participa en el logro de la misma, lo cual se traduce en prestar atención integral a personas con discapacidades motoras que requieren de una silla de ruedas para su movilización y procurar su inserción social, educativa y laboral. La vivencia diaria con los beneficiarios y la comprensión del ciclo de una persona con discapacidad motora facilita la visión de la misión, la cual se puede traducir en mejorar su calidad de vida.

Se aprecia a través de las opiniones tanto de los empleados como en los voluntarios mística, capacidad de tomar decisiones, disposición a solucionar los problemas y a involucrarse con los discapacitados beneficiarios.

En general todos valoran los logros, resultados y esfuerzos que están implícitos en la misión, los beneficiarios han ayudado a sensibilizar y a compartir experiencias de vida con otras personas en la misma situación.

Muchos valoran el cambio en las vidas de las personas y en sus propias vidas, al involucrarse con la institución. Se percibe una visión diferente del mundo, lo que les permite ser más humanos, comprender que existe otro mundo diferente y comprobar que poseen medios para apoyar a las personas más necesitadas, con problemas similares pero sin los recursos económicos, ni familiares para enfrentarlos (en la mayoría de los casos sin el apoyo de la figura paterna).

El desempeño de cada uno en la fundación les permite fortalecer el sentimiento de condolerse, dolerse con los otros, sentir que se esta haciendo no por deber.

El aprendizaje individual a través de la institución se ha dado por resolver las necesidades que van apareciendo en la cotidianidad.

Todos estarían muy satisfechos en trascender por haber producido cambios en la percepción de muchos desde diferentes sectores hacia las personas con discapacidad motora.

Los resultados alcanzados para los miembros de la Junta Directiva de la organización se han centrado en el rendimiento, en aspectos medibles, soportes imprescindibles para la evaluación institucional y rendición de cuenta frente a sus beneficiarios y fuentes de financiamiento, así como también constituye un factor de disciplina organizacional, que permite demostrarles lo que la institución esta logrando.

Estos factores permiten la satisfacción por los logros obtenidos, tanto de la directiva, como de los voluntarios, personal profesional, beneficiarios, donantes y la comunidad.

Hay consenso en señalar que lo alcanzado en la cronología en estos últimos años son:

- Constitución de la Fundación.
- Adquisición de la sede.
- La expansión geográfica de FUNDAPROCURA a través del programa de donaciones de sillas de ruedas en todo el territorio nacional.
- Consolidación como organización líder en la atención a personas con discapacidades motoras.
- Existe claridad al identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como también en las propuestas para nuevas oportunidades y reducir las amenazas.

En resumen le dan un gran significado a lo conseguido y consideran como criterios de éxito y sustentabilidad de la institución los siguientes criterios:

Recurso Humano	Las Relaciones interpersonales
	El recurso humano
	La capacidad, oportunidades y sobre todo el compromiso.
	Centrar la atención en las cosas que las hacen de modo más competente.
	Las decisiones son compromiso de acción, con responsables para su ejecución.
Estructura Organizativa	La Planificación
	Las metas y las estrategias en las diferentes áreas de trabajo que requieren los diferentes proyectos.
	Consenso en que los resultados están afuera y no dentro de la institución.
Resultados	Los resultados los logran por concentración, no por dispersión.
Recursos Financieros	Los recursos son asignados a los programas para su ejecución.

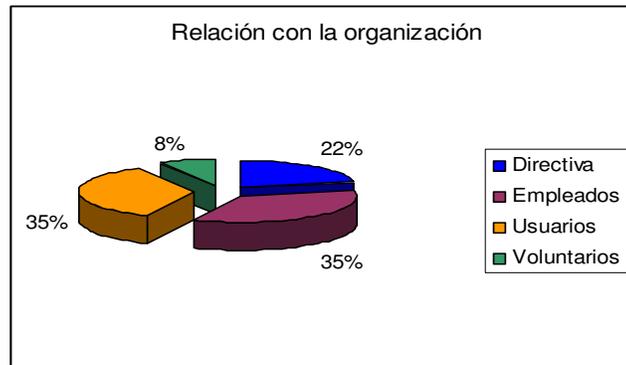
## 2. Inteligencia Emocional

Con las respuestas obtenidas a través del Formato adaptado y modificado de R. Cooper, se midió en el estudio lo referente a la Inteligencia Emocional. Se buscó registrar más allá de las condiciones de gestión y funcionalidad, las características de Liderazgo Emocional propias de Líderes en Proyectos Sociales.

### 2.1. Descripción de la Población investigada de FUNDAPROCURA

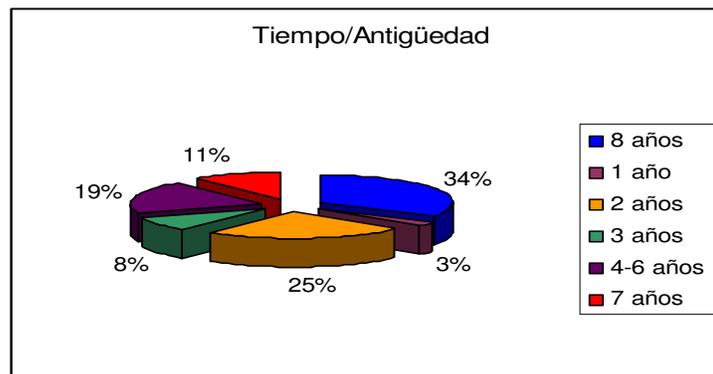
Categoría relación con la organización

	Frecuencia	%
Directiva	8	21.6
Empleados	13	35.1
Usuarios	13	35.1
Voluntarios	3	8.1
Total	37	100.0



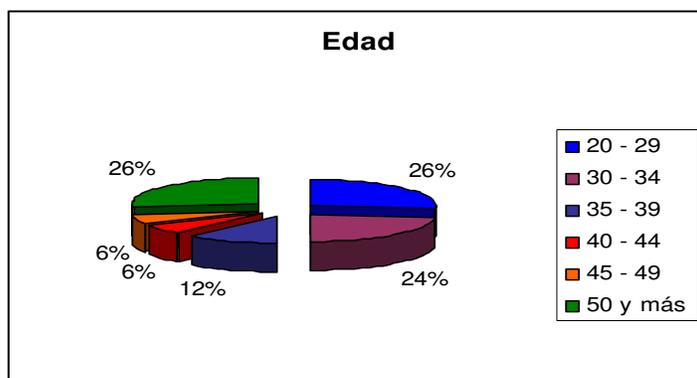
### Tiempo / Antigüedad

Años	Frecuencia	%
8	12	34
7	4	10.0
4 – 6	7	19.4
1	1	2.7
2	9	25.0
3	3	8.3
Total	37	100.0



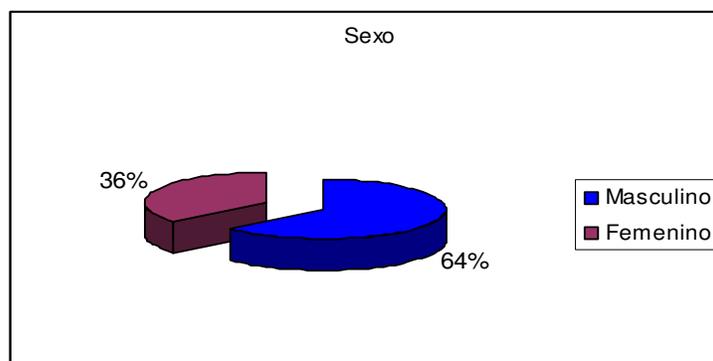
### Edad

Años	Frecuencia	%
20-29	9	26.4
30-34	8	23.5
35-39	4	11.1
40-44	2	5.8
45-49	9	5.8
50 y más	9	26.4
Total	34	100.0



### Sexo

	Frecuencia	%
Masculino	23	63.8
Femenino	13	36.1
Total	37	100.0



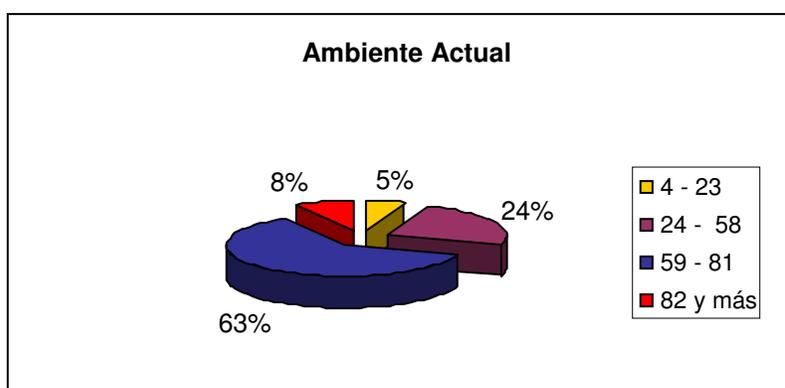
La población investigada puede describirse en sus características demográficas, así:

- Participaron 8 miembros de la Junta Directiva, 13 Empleados y 13 Usuarios, además de 3 voluntarios.
- La mayoría tiene entre 7 y 8 años de antigüedad en su relación a la Organización.
- Se concentra en jóvenes entre 20 y 34 años más de la mitad 49.9% entre empleados y usuarios.
- 23 son de sexo masculino.

## Sumatorias

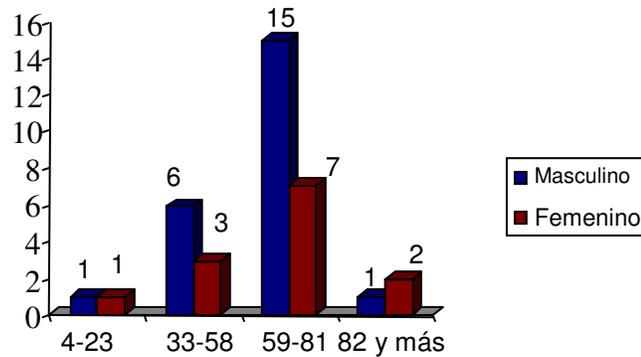
### Ambiente Actual

	Intervalo	Frecuencia	%
1	4 – 23	2	5.4
2	24 – 58	9	24.3
3	59 – 81	23	62.16
4	82 y más	3	8.1
	Total	37	100.0



### Ambiente Actual / Sexo

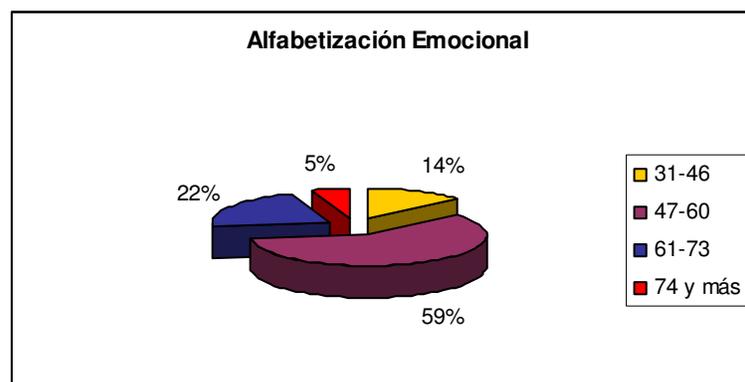
SUMATORIA AMBIENTE ACTUAL	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1 4 - 23	1	1	2
2 24 - 58	6	3	9
3 59 - 81	15	7	22
4 82 y más	1	2	3
	23	13	36



En la Sumatoria que registra la primera fase o sección del Cuestionario, se midió Ambiente Actual, las dimensiones incluidas fueron: presiones de trabajo, presiones personales, satisfacciones personales y de trabajo, satisfacción de vida. En las respuestas registradas el 62.16% se ubica en el Intervalo 3, es de considerar la influencia que tienen las presiones y satisfacciones personales y su relación añadida en la presión del entorno.

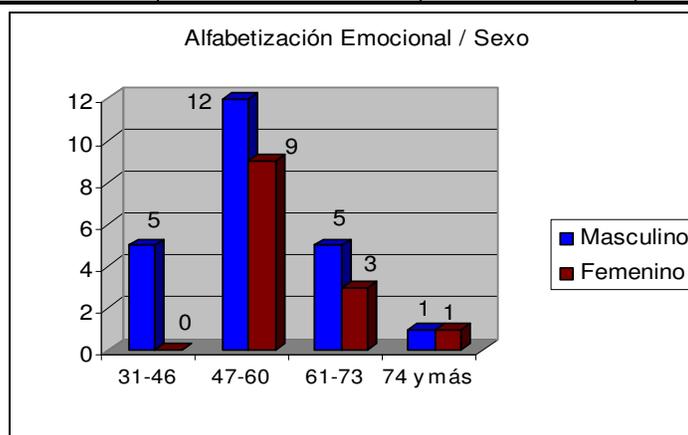
### Alfabetización Emocional

	Intervalo	Frecuencia	%
1	31 – 46	5	13.5
2	47 – 60	22	59.45
3	61 – 73	8	21.6
4	74 y más	2	5.4
	Total	37	100.0



## Alfabetización Emocional / Sexo

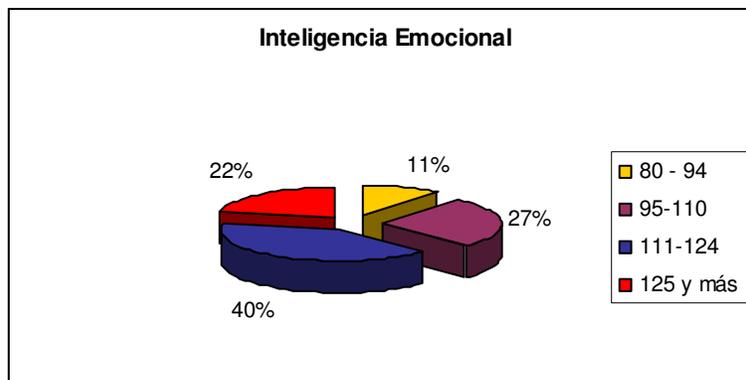
	INTERVALO	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1	31-46	5	0	5
2	47-60	12	9	21
3	61-73	5	3	8
4	74 y más	1	1	2
		23	13	36



La Alfabetización Emocional, medida en el conocimiento emocional de sí mismo, la expresión emocional y el conocimiento emocional de otros, reúnen a un 59.45% en el Intervalo 2, una aceptable valoración. El aspecto íntimo es así reconocido como un área vivencial para la que no se tiene mucho tiempo y no ocupa un lugar preponderante.

## Inteligencia Emocional

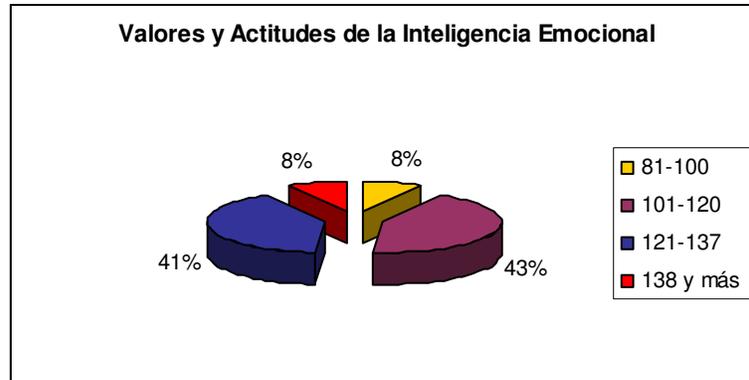
	Intervalo	Frecuencia	%
1	80 – 94	4	10.8
2	95 – 110	10	27.0
3	111 – 124	15	40.54
4	125 y más	8	21.6
	Total	37	100.0



La Sumatoria de Inteligencia Emocional, ocupa la tercera sección del Formato, y ella registra las siguientes dimensiones: intencionalidad, creatividad, resistencia, conexiones interpersonales, y el descontento constructivo. Estas representan la base del Liderazgo Emocional medido en la investigación, el registro de los Intervalos más elevados el 4 (125 y más de puntuación), 21.6%, corresponde a los 8 miembros de la Junta Directiva, el 3 (111 – 124 puntos) se presenta en el 40.54%, es decir más del 60% de la población en estudio, se destaca por el nivel de Inteligencia Emocional, competencias que reunidas caracterizan el Perfil de Liderazgo que hace propicio el Éxito y la Sustentabilidad de FUNDAPROCURA.

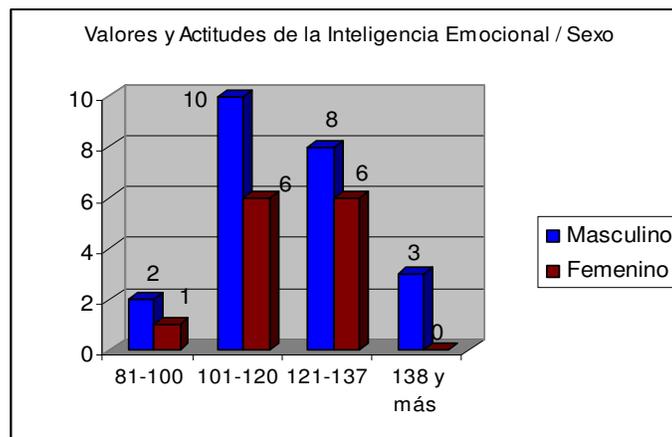
#### Valores y Actitudes de la Inteligencia Emocional

	Intervalo	Frecuencia	%
1	81 - 100	3	8.1
2	101 – 120	16	43.2
3	121 – 137	15	40.5
4	138 y más	3	8.1
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100.0</b>



Valores y Actitudes de la Inteligencia Emocional / Sexo

	<b>SUMATORIA VALORES Y ACTITUDES</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>TOTAL</b>
1	81-100	2	1	3
2	101-120	10	6	16
3	121-137	8	6	14
4	138 y más	3	0	3
		23	13	36

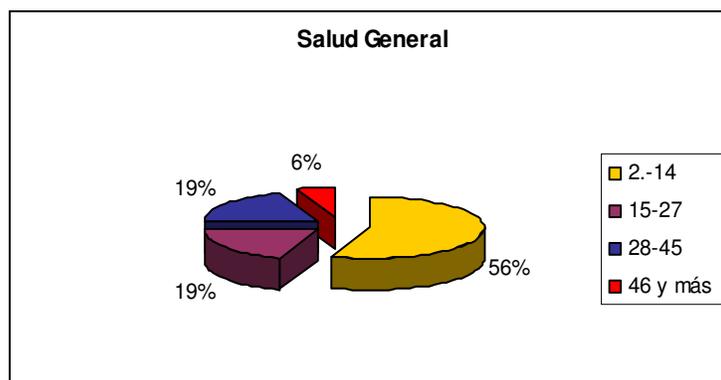


Identificados los elementos que conforman el Liderazgo Emocional ésta se complementa con otra sección denominada Valores y Actitudes de la Inteligencia Emocional, como son: la perspectiva, la compasión, la intuición, el canal de confianza, el poder personal, el yo integrado. El 83.7% de la población registra sus opiniones hacia el 2 (101-120 puntuación) y el (121-137 puntuación), se evidencia una presencia

constante en la mayoría, como aspectos esenciales en el trabajo o desempeño de una Organización sin fines de lucro que se aboca al discapacitado motor.

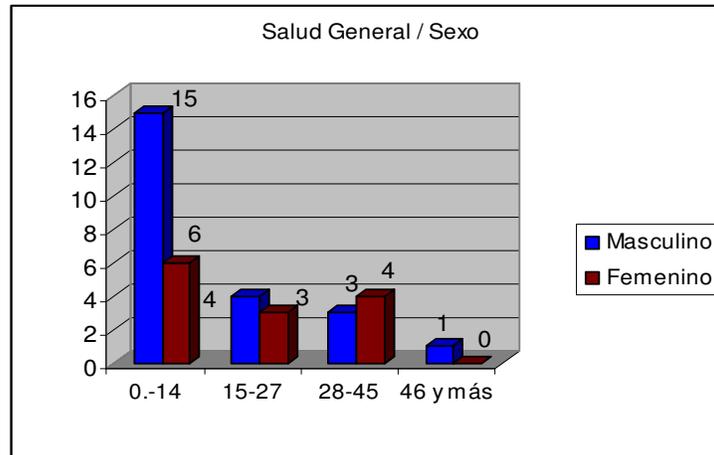
### Salud General

	Intervalo	Frecuencia	%
1	2 – 14	20	55.5
2	15 – 27	7	19.4
3	28 – 45	7	19.4
4	46 y más	2	5.5
	Total	36	100.0



### Salud General / Sexo

	SUMATORIA SALUD GENERAL	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1	0-14	15	6	19
2	15-27	4	3	7
3	28-45	3	4	7
4	46 y más	1	0	1
		23	13	36



Más de la mitad 55.5% se incluyen en el Intervalo 1 (2 – 14 puntuación) lo que representa un nivel aceptable de salud general que se compone de los síntomas físicos, conductuales y emocionales.

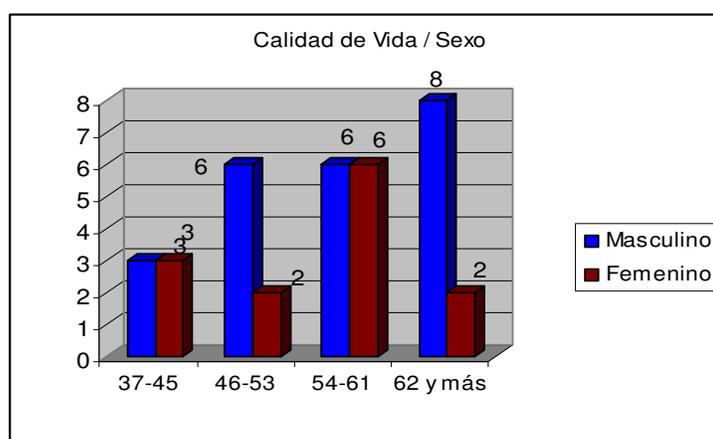
### Calidad de Vida

Intervalo	Frecuencia	%
1 37 – 45	6	17.0
2 46 – 53	8	22.0
3 54 – 61	12	33.0
4 62 y más	10	28.0
Total	37	100.0



## Calidad de Vida / Sexo

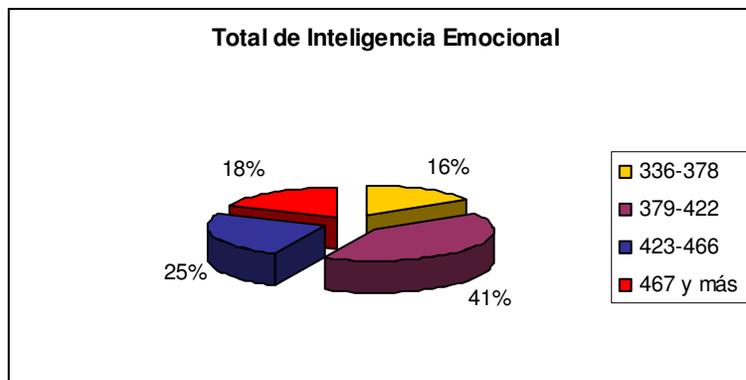
	SUMATORIA	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1	37-45	3	3	6
2	46-53	6	2	8
3	54-61	6	6	12
4	62 y más	8	2	10
		23	13	36



En la Sumatoria de Calidad de Vida, en su significado, cotidiano, para el 33% alcanza el Intervalo 3 (54-61 puntuación), aunado al Intervalo 4 (62 y más de puntuación), 28% representan el 61% de los estudiados con un nivel positivo y muy positivo de calidad de vida.

## Sumatoria Total de Inteligencia Emocional

	Intervalo	Frecuencia	%
1	336-378	7	19.4
2	379-422	18	48.6
3	423-466	11	29.72
4	467 y más	8	21.6
	Total	37	100.0



## 2.2. Matriz de Correlaciones Simples

SUMATORIAS	AA	IE	AE	VAIE	SG	CV	TIE
Ambiente Actual	1 ,	-,112 ,510	,009 ,959	-,146 ,388	-,068 ,691	-,198 ,240	,260 ,120
Inteligencia Emocional	-,112 ,510	1 ,	,601 ,	,738 ,	-,046 ,789	,641 ,	,793 ,
Alfabetización Emocional	,009 ,959	,601 ,	1 ,	,467 ,004	-,138 ,416	,392 ,016	,643 ,
Valores y Actitudes de Inteligencia Emocional	-,146 ,388	,738 ,	,467 ,004	1 ,	-,002 ,993	,751 ,	,791 ,
Salud General	-,068 ,691	-,046 ,789	-,138 ,416	-,002 ,993	1 ,	,019 ,911	,231 ,170
Calidad de Vida	-,198 ,240	,641 ,	,392 ,016	,751 ,	,019 ,911	1 ,	,688 ,
Total de Inteligencia Emocional	,260 ,120	,793 ,	,643 ,	,791 ,	,231 ,170	,688 ,	1 ,

Sumatorias

SAA = Ambiente Actual

SIE = Inteligencia Emocional

SAE = Alfabetización Emocional

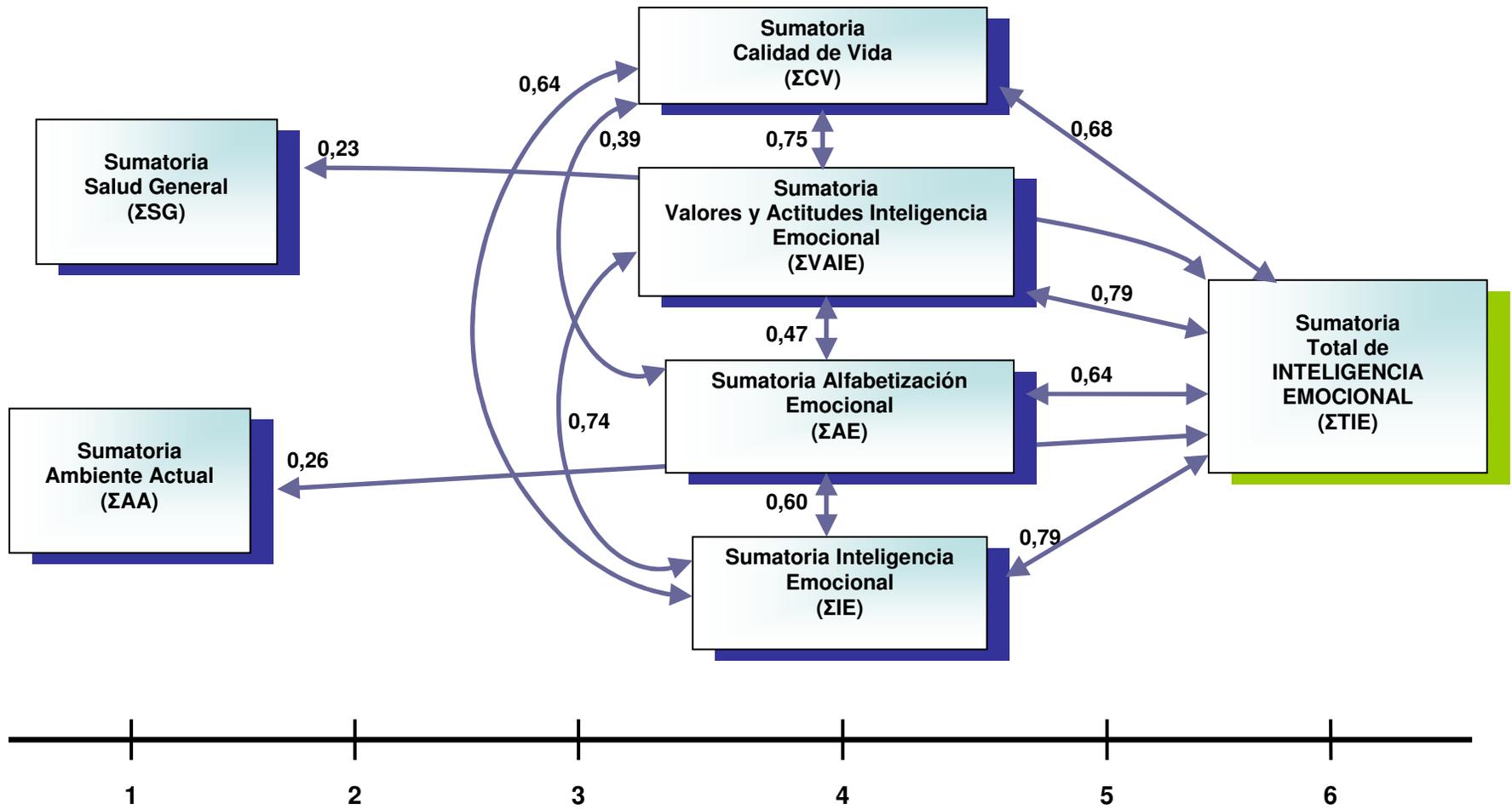
SVAIE = Valores y Actitudes de Inteligencia Emocional

SSG = Salud General

SCV = Calidad de Vida

STIE = Total de Inteligencia Emocional

### 2.3. Diagrama de Variables



N° de Correlaciones

## Análisis

De acuerdo a las correlaciones simples, que se observan en la Matriz, en el Diagrama, la Variable Dependiente Sumatoria Total de Inteligencia Emocional ( $\Sigma TIE$ ), consigue cuatro correlaciones significativas con:

- Inteligencia Emocional 0.79 ( $\Sigma IE$ ), referido a Competencias.
- Valores y Actitudes Inteligencia Emocional 0.79 ( $\Sigma VAIE$ ).
- Calidad de Vida 0.68 ( $\Sigma CV$ ), y
- Alfabetización Emocional 0.64 ( $\Sigma AE$ ).

Entre las variables independientes o endógenas del Modelo se consiguen correlaciones significativas. Otras correlaciones son poco significativas como:

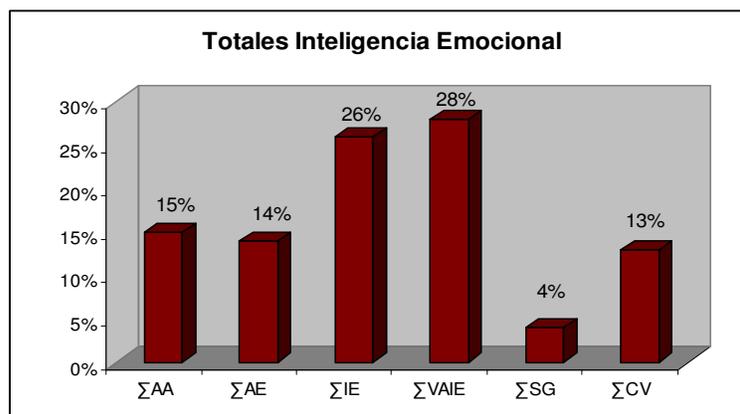
- Salud General            0.23 ( $\Sigma SG$ )
- Ambiente Actual        0.26 ( $\Sigma AA$ )

Definitivamente podría apreciarse que la Salud General y el Ambiente Actual no inciden en la Sumatoria Total de Inteligencia Emocional, y no impactan en el desempeño cotidiano de las personas que conforman la población en estudio.

## 2.4. Totales de Inteligencia Emocional

### TOTALES INTELIGENCIA EMOCIONAL

$\Sigma$ AA	$\Sigma$ AE	$\Sigma$ IE	$\Sigma$ VAIE	$\Sigma$ SG	$\Sigma$ CV	$\Sigma$ TIE
79	44	97	109	36	45	410
38	55	141	163	27	70	494
70	54	112	129	60	65	490
62	93	127	120	9	59	470
70	54	119	132	34	71	480
67	51	130	122	7	58	435
66	67	130	155	0	68	486
61	73	136	155	9	72	506
62	72	141	136	31	71	513
66	53	98	122	16	60	415
42	37	105	109	14	52	359
73	44	80	106	13	47	363
81	62	116	127	8	70	464
75	31	85	114	13	46	364
75	50	128	136	4	62	455
75	59	110	115	10	52	421
54	57	105	126	45	61	448
77	59	99	116	10	57	418
54	51	99	100	10	45	359
49	57	111	134	14	61	426
4	60	111	131	12	60	378
53	46	100	81	8	48	336
23	71	118	136	14	60	422
51	51	107	120	10	63	402
90	83	119	137	5	59	493
86	69	128	136	2	45	466
61	63	124	135	12	66	461
76	57	120	117	34	59	463
33	57	116	112	33	48	399
61	48	115	117	15	51	407
71	56	118	117	4	54	420
69	58	106	111	31	45	420
106	57	113	113	22	45	456
79	51	94	109	15	53	401
58	64	122	119	27	58	448
70	54	90	92	17	37	360
59	57	113	131	51	49	460
<b>2346</b>	<b>2125</b>	<b>4183</b>	<b>4540</b>	<b>682</b>	<b>2092</b>	<b>15968</b>



### **3. Empresa Familiar**

Se identifica en el estudio a FUNDAPROCURA como una Empresa Familiar por su origen, incluye 3 generaciones de la familia unidos a partir del accidente y posterior discapacidad motora de Alfonso Riveroll Pietri.

El vínculo emocional y familiar se traduce en un efecto satisfactorio y gratificante, en el cual la relación afectiva se dirige y focaliza hacia una sola finalidad, como es el logro de la misión. El vínculo emocional se presenta ya que los miembros se identifican con los valores y las condiciones básicas de la organización.

Como Empresa Familiar cabe destacar que en todos los miembros de la familia se hace explícito el deseo de continuidad en la gestión y control de actividades y proyectos.

La cohesión familiar solidifica la labor, pero reconocen que para la autosostenibilidad y la autogestión de la institución el personal contratado es imprescindible.

Se encontró en los empleados y voluntarios un gran sentimiento de pertenencia y de identidad, así como también baja rotación e inclinación a cambio de trabajo.

El clima organizacional se caracteriza por un ambiente de informalidad, respeto a las diferencias, sinceridad y alegría, siendo gran parte de la comunicación interna informal.

#### **3.1. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar**

En cuanto a las etapas de vida de empresas familiares, según tabla del Modelo Ward FUNDAPROCURA se encuentra en la etapa II:

- La edad de la empresa está entre 10 y 19 años.

- Los padres alcanzan ya un promedio de edad de 54 años.
- La edad de los hijos se acerca a los 30 años.
- La organización ha madurado, ha crecido y se hace más compleja.
- Las expectativas se centran en el mantenimiento del control y la estabilidad.
- Las expectativas financieras se incrementan por las necesidades de capacitación, formación y rehabilitación.
- La visión de la Junta Directiva es consolidar el crecimiento y el desarrollo de la institución.

### **3.2. Fortalezas de las Empresas Familiares**

El capital social que se ha construido es el logro más importante: relaciones y el apoyo de la familia, de los amigos, de los voluntarios, de los empleados, las empresas y los donantes, de los beneficiarios y de la comunidad. Basado en la sinceridad, la alegría, la transparencia y la inclusión de todos con las diferencias individuales, lo que permite la complementación.

La relación de afecto prevalece como un vínculo constante.

Las capacidades de los miembros de la organización se refuerzan entre sí, tienen por naturaleza destrezas diferentes pero necesarias para armar la estructura de la misma, encontrando roles diferenciados pero complementarios.

### **3.3. Obstáculos que enfrentan las empresas familiares**

Se identificó en la FUNDAPROCURA la indefinición de funciones.

El crecimiento de la institución hace necesario un ajuste en su estructura.

Se han incrementado los proyectos, lo cual hace imperativo que el Voluntariado se profesionalice.

Existe en Venezuela un número reducido de organizaciones dedicadas a proveer sillas de ruedas, coches especiales y equipos que faciliten la movilización de personas con lesiones motoras.

Costo de los equipos, según Presupuesto del 14 de Marzo del 2005 al cambio oficial de Bs. 2.150 por dólar, el costo de la Silla de Ruedas es de Bs. 1.397.500; Silla de Ruedas infantil: Bs. 1.075.000 y coche ortopédico de niño: Bs. 1.677.000. Esto se agrava al no existir en el país empresas que fabriquen equipos especiales.

Situación general del país dificulta el acceso de la población con discapacidades motoras a un medio que les permita la inserción en la educación, recreación, salud y trabajo.

#### **4. Liderazgo Femenino en la Institución**

Según las escogencias de Empleados, Voluntarios y Miembros de la Junta Directiva se realizaron:

##### **Entrevista Federica Pietri de Riveroll**

Fundadora de FUNDAPROCURA

MAMA DE ALFONSO RIVEROLL PIETRI

12-11-2005

##### **Inicios**

....” Alfonsito es la inspiración de la Fundación su enseñanza nos motivó”....

....” Todo esto se originó en que mis primas debían distraerme, teníamos que mantener ocupada y aprovechar la enseñanza, lo que vivimos y sobretodo entretenerme ...que me ocupara de... se les ocurrió a Fabiana y Ana Luisa montar

una tienda de cachivaches y yo compraba mercancía y la mandaba a Venezuela para venderla ...ese primer año nos fue bien las primeras ganancias ...nuestro banco era la Alcancía de la Abuela Vegas ...llevamos la contabilidad de la lata de leche (así la llamaba mi papá)...Metíamos y sacamos las ganancias para comprar las primeras sillas de ruedas, para ayudar a otros sin tener todavía en mente la Fundación, visitamos hospitales y a particulares que nos llegaron como referencia ...entre ellos Sonia Méndez que nos las trajo Elizabeth Trujillo...ella es hoy nuestra empleada un referencial para muchos discapacitados que llegan a nuestra sede.....”

....”Comenzamos a pensar en otras primas... formalizar la administración de llevar la contabilidad y llamamos a Cecilita, con su experiencia...el Trabajo comienza a crecer e incluimos a Ana María otra profesional que aporta conocimientos y herramientas técnicas hasta hoy es indispensable es un gran soporte “....

### **Una prueba de fuego nuestro primer Bazar en la casa de la Abuela Vegas**

...” Antes de dar el paso de crear la Fundación se hace la prueba piloto del Gran Bazar a beneficio de la Fundación Procura de la Parálisis en la casa de la Abuela“....  
 ...” El primer donante formal fue Manuel Torres, quien hizo los estatutos formales, los cuales permitieron que naciera la Fundación. Para nosotras fue un compromiso y un respaldo a seguir con la Fundación ya formalizada “.....

....”Fuimos descubriendo a otras personas afectadas que tenían el mismo tipo de problemas con el agravante de que carecían de medios económicos como afrontarlos. En muchos casos de éstos, los padres no están y es solo la madre que se hace cargo...esta situación nos movió...muchas no tiene ni como comer mucho menos para comprar una silla de ruedas “....

....”Lo que me apasiona es el trabajo de campo, el contacto directo con los beneficiarios, las relaciones, los proyectos y la administración, ya crecimos con Cecilita, Fabiana, Ana María, Ana Luisa y todas las demás colaboradoras y voluntarias “.....

....” Después de tres años realizando el Bazar, los beneficios que obteníamos dejaron de ser suficientes ya que los beneficiarios y las demandas de sillas de rueda crecían año a año.... En este momento la Fundación obtiene el apoyo de Oswaldo Cisneros y de TELCEL, nos transfirió esa visión de empresario, aprendí lo que es un negocio... nos impuso nuevos retos en cuanto a nuestra organización, rendición de cuentas a la Empresa, comienza así el ingreso de más profesionales a FUNDAPROCURA y a extender nuestro radio de acción a nivel nacional... nosotras no sabíamos nada y aprendimos así, somos amas de casa de buena voluntad eso lo tengo claro “.....

### **Un Evento que mueve...**

....” La donación de sillas de ruedas es el evento más motivador y emocionante de nuestra labor por esta razón Oswaldo Cisneros nos dio pautas para que comunicáramos a la comunidad lo que estábamos haciendo...nos decía lo que no se ve no existe...de él aprendimos la verdadera noción de Mercadeo desde las necesidades a las Empresas y comenzamos a mover a mas amistades y empresarios “....

....” Hemos aprendido a través de las necesidades que se nos han planteado, la alianza con Organismos Internacionales se hace necesaria para poder responder a la demanda. Esto nos ha disciplinado y organizado para poder rendir cuentas a los Donantes y Financistas de una manera transparente “.....

### **Sustentabilidad y Éxitos**

....” De los logros más importantes que visualizo es el Capital Humano que hemos construido: la familia, los amigos, los voluntarios, los empleados y las Empresas que nos apoyan, todo basado y solidificado en la sinceridad, la transparencia, la alegría y aceptación de todos, tal cual somos....allí radica nuestro respeto, y complementación“.....

....” Las decisiones trascendentales en la Fundación las tomamos por consenso, después de largas discusiones, tal es el caso de la compra de la Sede en Chuao.... “

....” Rosario Anzola ella es equilibrio, nos concilia desde el principio se convirtió en una Vegas más.....es racional, nos oye y nos ayuda a establecer los acuerdos, nos impulsa a analizar y balancear los pro y los contra, se asegura que todas estemos comprometidas a conseguir los fondos que necesitamos “.....

### **Visión a Futuro**

....” Actualmente tenemos el reto de visualizar donde queremos estar en los próximos años, ¿cuál es la visión de la Fundación, crecer o perfeccionar? los servicios. La Fundación es un punto de encuentro es nuestro compromiso que no podemos dejar”....

...” Yo quiero personalmente al momento de morir, ser reconocida por el cambio que generé al cambiar la percepción hacia las personas con discapacidades motoras...un cambio de actitud desde el sector público, el sector privado facilitando el Acceso para Todos “....

### **Entrevista Ana Luisa Paúl de Baptista**

Fundadora y Directora de FUNDAPROCURA

8-11-2005

“Es una historia de vida institucional, son 15 años los resultados están allí Alfonsito: se graduó de Economista, hizo un Post Grado, trabaja y mantiene con éxito su negocio, se casó y tiene tres niños”....

“para mí, hoy volver la película es revisar cuánto hemos aprendido...Alfonsito era un joven que lo tenía todo, hacía todo, el hijo mayor, el nieto mayor, era y es un centro de referencias para todos.....el golpe, el accidente nos pasó a todos, nos

movilizó...fueron 8 meses en terapia...no solo fue el accidente, él tragó agua contaminada y contenía una bacteria y la infección fue muy grave además....”

...” nos enseñó la supervivencia... luchó por respirar, luchó por volver a ver...todo lo que poco a poco se recuperó...cada recuperación por pequeña era un instante de felicidad para nosotros...celebramos cada una...con esperanza esperamos cada una de las maravillas...a todos nos enseñó que la vida no es solo el cuerpo sino una actitud “...

...”con su carisma e inteligencia nos ayudó a entender el valor de la familia ...comentó alguna vez que prefería ser él y no a otro que le pasara lo sucedido....le da gracias a Dios siempre”....

...” En todos estos años valoramos esta bendición, su costo, y definitivamente la actitud del entorno, el afecto de familia, amigos y todos los que hoy centran y ofrecen sus esfuerzos”...

...”para todas las generaciones de nuestra familia fue un golpe y ha sido el mayor aprendizaje....”

...”Alfonsito, nació el mismo día de la Abuela VEGAS...el 1º de Mayo....y el accidente fue un 13 de Enero de 1989, justo el mismo día que muere la Abuela en 1990....coincidencias o causalidades. Somos 52 primos hermanos y lo más importante es el legado de unión que enseñó la Abuela, ese legado que hoy mantenemos a través de Alfonsito“....

...”nuestro Bazar es una fecha .de unidad el último lunes de Noviembre...es el testimonio de unión “....

### **Inicio de la Fundación:**

...” algo bueno debemos sacar de esto, lo malo que sucede hay que hacerlo positivo ...vimos el avance en 8 meses el apoyo familiar, su actitud y la identificación de

todos ...valoramos al vida y debíamos dar respuestas a ¿ cómo continuar ? decidimos irnos a México a tratar de buscar el entusiasmo y sin saber con algunos teléfonos nos topamos con una gran distribuidora ... allí comenzó un nuevo aprendizaje desde comprar, registrarnos, el interventor de aduanas ...e iniciamos en mi casa nuestra tienda, empezamos a vender ...con éxito....y la ALCANCIA VERDE DE LA ABUELA ERA NUESTRO BANCO ....no teníamos horario, todas aprendimos ...y de allí decidimos que necesitábamos mudarnos....”

### **Primera Sede**

...” aprovechamos entonces las competencias de Cecilita en su trabajo de ISKIA....así pasamos de la casa a la tienda...una casita detrás del Colegio San Ignacio en La Castellana, quienes participaron en la compra...tres partes una Polo Martínez, Ricardo y Carmen Luisa Zuloaga y la tercera parte nosotros con parte de las ganancias de la tienda....nos sirvió a todos y aprendimos y continuamos aprendiendo.....una y otra generación “....”

### **Donantes**

...” La primera donación para la Fundación fue del Señor MANUEL TORRES, un primer donativo legal, con una carta hermosa y deseándonos lo mejor.....nos dio ideas creyó en nosotros “....”

### **Criterios de Éxito y Sustentabilidad**

...” Que hemos mantenido y que nos mueve la credibilidad, es lo que nos da fuerza, fe y nos reúne el afecto, necesitamos además ofrecer una muestra palpable y tangible y...empezamos a entregar de cinco en cinco nuestras sillas....esa entrega era un resultado, un producto....”

...” aprendimos en USA de accidentes, de terapias, de causas, de tratamientos, costos y condiciones ....comienza un momento importante que marca un hito

ELIZABETH TRUJILLO nos refiere a SONIA MENDEZ ....para nosotras representa un momento de imagen, sentido y mensaje ...más allá de las entregas de las sillas“.....

...” con la muerte de la ABUELA VEGAS y la venta de su casa a RICARDO CISNEROS, se nos ocurre el primer Bazar, nos prestó la casa y allí nace un emblema para la Fundación....NUESTRO BAZAR...que significa movilizar esfuerzos voluntarios de todos de la familia de otros que siempre están allí y nos acompañan...desde ese momento es tradición, es encuentro es...solo eso un encuentro...una movilización desde ALFONSITO y para todos los Otros ALFONSITOS....de estos años....

...”con el BAZAR, conseguimos darle otra Imagen al CARACAS COUNTRY CLUB, FUE UNA CONQUISTA POR Y PARA LOS DEMÁS HACEMOS...SE HACE...se muestra la mística sin complejos con TRANSPARENCIA...”

.....” que nos distingue la GENTE el Voluntariado y la mística que tenemos que nos une, nos reúne, nos sinergiza, no llamamos a nadie todos colaboran se sienten parte nuestra”.....

...” la FUNDACION es de todos, se expandió el ejemplo de ALFONSITO centró y unió esta inmensa cadena de favores “...

....” Que nos mantiene enseñar a los demás y así sensibilizamos... los enganchamos con el beneficio de esa silla.... Sonreímos siempre así no los enseñó ALFONSITO..., el ánimo siempre en alto y seguimos ...aprendiendo de las circunstancias .....de adecuar las condiciones ...y así nace la PROVEEDURIA, LA TIENDA y todo lo que se nos ocurre ....vamos entendiendo las necesidades y tratamos de darles soluciones de inmediato ....crecimos ...tanto y nos volvimos a mudar”....

## **Segunda Sede...Chuao**

...” Conseguimos nuevas ideas, entre ellas una de NELSON MEZERHANE ...dirigirnos a la Asociación Bancaria , para nosotras fue un gran espaldarazo ...un testimonial de uno y otro ...y continuó el enganche, la cadena ...comenzamos con la necesidad de reparar las sillas y así nació el TALLER.... “

...”después vino el gran apoyo de TELCEL.... Que continua hoy a través de MOVISTAR....un gran ejemplo para la Empresa Privada, nunca a pesar de las condiciones del país...seguimos adelante.... Mostrando TRANSPARENCIA y CREDIBILIDAD eso lo multiplicamos ...mostramos lo que hacemos sin exagerar ...y continuamos ganando todos”.....

...” hemos aprendido todos y hemos educado en sensibilidad...en valorar las circunstancias de la vida...todo confluye....y la retroalimentación es inmensa...casi infinita....

...”Hemos ganado todos....mostramos y hoy son muchos ALFONSITOS...Muchas historias....muchas esperanzas...él ha sido motor, es un cambio en movimiento...y continua....lo llevamos a colegios, a instituciones...y es un movimiento y un impacto para otros...que nos reunió”....

...” otra razón de éxito ha sido nuestro sentido de complemento, nuestras relaciones complementarias...entender nuestro sentido de trascendencia...todos hemos entendido nuestras cuotas...así organizamos nuestros voluntarios por segmentos....y cada una juega su rol... sabemos que cada uno tiene su papel y sin el otro no funcionamos...todos somos soporte...”

## **Entrevista Rosario Anzola**

15/11/2005

...”llega a Caracas, trabaja con Fabiana y se establece una amistad, como no tiene familia en Caracas Fabiana se convierte en su hermana y por ende Federica”...

...”el accidente de Alfonsito afectó a la familia y sus amigos, coincidiendo con el percance de Alfonsito tiene el accidente el hijo de una barquisimetana Elizabeth Trujillo. No es coincidencial tener 2 amigas con el mismo problema”...

...”viaja Alfonsito a los Estados Unidos y se le hizo sus cosas al hijo de Elizabeth. Esto establece un vínculo en el Pérez Carreño, Elizabeth conoce a Sonia y solicita ayuda para ella que se convierte en una protegida de personas anónimas, cuando se regala la silla fruto de una vaca que se hace entre las conocidas. Cada persona que se ayuda trae 3 personas que necesitan ayuda, que viven en el cerro, que necesitan una silla de ruedas, de aquí el origen de la necesidad de ayudar a otro, surge de una genuina sensibilidad”...

...”lo más hermoso de Fundaprocura es la condolencia, dolerse con los otros y la compasión sin sentir nunca que lo estás haciendo por deber. Sumado a comprobar el coraje y la fortaleza del que se le transmite al discapacitado. Además de ayudar, impulsa el ánimo, no hay lástima sino admiración por esa persona que siempre se encuentra, siempre hay alguien que la gente le encuentre valía”...

...”FUNDAPROCURA le ha dado sentido a la vida de las personas que dan y reciben”...

...”Se mantuvo pendiente del avance de FUNDAPROCURA, en el año 99 decide trabajar por su cuenta y esto permite tener más tiempo para asistir a las reuniones y a las entregas de sillas de ruedas”...

...”En las directivas que se realizaban en unas oficinas prestadas, la queja era que se querían hacer muchas cosas, y no había espacio, surge la necesidad del espacio, propuso que se hiciera un análisis y ejercicio de lo que se había hecho y a donde queríamos ir. La Directiva debía de decidir si quería crecer (Centro de Capacitación, carta de orientación psicológica, microempresa), esto llevo a la necesidad de votar las dos opciones, por unanimidad, se decidió que FUNDAPROCURA merecía alcanzar las metas que estaban en la mente de cada una, como FUNDAPROCURA

tiene una energía fundamentalmente afectiva e intuitiva yo me enfoqué en la capacidad de iniciativa, de convocatoria, de riesgo, y sobre todo de trabajar en conjunto, y se propuso votar por la adquisición de una casa sede”...

...”Federica mencionó el monto que tenían que reunir para comprar la casa y llevar a cabo los programas, con una cara de susto cada una fue levantando la mano en señal de asentimiento, tomada la decisión nos dispusimos a armar el plan de mercadeo, recaudación y compra de la casa (sede). Al año teníamos el dinero, todo el mundo colaboró en este logro, se compró la casa y un año después la casa estaba acondicionada, este proceso nos hizo aprender mucho, se sistematizó toda la información, se regularizaron las juntas directivas, se llevaron minutas y agendas, se establecieron prioridades, se comenzó a buscar recursos además más allá de particulares y de empresas privadas. Se dio un paso muy importante, una Empresa familiar debe abrirse a las exigencias de una empresa institucional, cuando nos mudamos aún sin estar los programas, la junta y las empresas se reunieron para imaginarse (2001), cómo iba a ser FUNDAPROCURA a los 5 años, 2 equipos redactaron información y fueron entrevistados para un programa de radio en el año 2006”...

...”Si buscamos los papeles el 90% de ese sueño es hoy una realidad”...

...”Dado el éxito de esta planificación se va a volver a realizar el ejercicio para los próximos 5 años”...

...”Los retos son: organizar el voluntariado, fortalecer los programas existentes por los próximos 5 años, involucrar generación de relevo, el tamaño de Procura, los programas, la demanda, exige la profesionalización de la estructura con unas líneas de autoridad y de decisión más definidas”...

...”Uno de los programas que hay que fortalecer en los próximos 5 años es Acceso para todos “Hay que meterle el pecho en los próximos 5 años. Lo que se ha logrado

en micro hay que lograrlo en macro, se ha logrado influencia mutua de aprendizaje, se ha logrado un nuevo ambiente social, hay que llevarlo a macro”...

...”Cuando se establecen las prioridades: Sala de Rehabilitación, Sala de Computación, la Orientación Psicológica, Microcréditos, y se mete “Acceso para Todos”, si ya esta el funcionamiento de los programas ya esa microsociedad esta engranada y en marcha. Hay que canalizar las energías”...

...”Hay obstáculos para implementar una estructura más cónsona con las exigencias del funcionamiento (como la contratación de un Gerente)”...

...”Alfonsito: la primera vez que lo vio le comentó a Fabiana, qué ser humano más parecido a un ángel, era Alfonsito (17 años), por su chispa de inteligencia, por la serenidad que transmite y por una alegría interna excepcional”...

...”Cuando ocurre el accidente hay una pregunta que todos nos hicimos ¿por qué?, la única respuesta es lo insondable de los designios de la providencia. Alfonsito “ese ángel” se convirtió en un factor de cambio, de crecimiento, de realización, para un grupo cada vez mayor de personas, hoy es un ejemplo real y evidente de todo lo que un ser humano puede lograr a través del amor: amor por su familia, amor por su trabajo, amor por los demás y lo más importante amor por la vida, es un profesional realizado, un papá realizado, es un centro para los amigos, es un gran emprendedor y todo lo hace con una gran sencillez y de corazón”...

...”Para mí es la persona más excepcional que he conocido en mi vida, es un ejemplo de vida”...

...”Todas las personas que se acercan a Procura quedan enganchadas con la alegría y la autenticidad que se respira en la institución”...

...”El ser humano que se vincula de una u otra forma con FUNDAPROCURA le cambia la vida. Hay que darle gracias a Dios por vincularnos al país, al dolor y a la

suerte, más sensible, comprensiva. Enrumbar la vida de las personas “Es Sobrenatural”...

### **Entrevista Ana María Zuloaga de Zubillaga**

**19-11-2005**

...”No es posible desligarme de la parte emotiva y sentimental ya que Federica es mi hermana y Alfonsito es mi hijo”...

...”No soy creativa ni emprendedora, soy racional me preocupa el riesgo por ser profesional mido las consecuencias y me da miedo tomar ciertas dediciones. Ver la realidad me hace ser más racional. Al comienzo estaba horrorizada por la autosostenibilidad y la autogestión del proyecto”...

...”Los vínculos familiares son importantísimos pero reconoce que sin el personal contratado no pudiéramos perdurar en el tiempo. La cohesión familiar solidifica la labor somos percibidas como un activo no como la acción de unas primas locas”...

...”Todas tenemos una capacidad especial, cada una refuerza a la otra. Tenemos por naturaleza capacidades naturales diferentes pero necesarias para armar la estructura de Fundaprocura, si todas hiciéramos lo mismo no se pudiera lograr todo lo que se ha conseguido”...

...”Federica es el CEO, el motor y la fuerza. Si estuviera sola la fundación caminará pero si ella no estuviera se caería. Vive en función de FP, de la, con todas las consecuencias que esto pueda traer”...

...”Cecilita es imprescindible ya que es la parte blanda, minuciosa a la hora de las chiquitas esta ahí, tiene la parte humana necesaria para tratar con el personal y con los beneficiarios. Se preocupa por los empleados y saca para adelante lo que se propone”...

...”Ana Luisa mira en grande, visualiza a futuro y da un paso mas allá, siempre esta innovando y creando. Es una magnifica relacionista social”...

...”Rosario es la mejor adquisición de FP, es profesional, centrada, ecuánime, sintetiza, es el equilibrio, cuando se forman los zaperocos los deja pasar y luego resume, ve el problema desde afuera y puntualiza”...

...”Fabiana es práctica, directa va al grano”...

...”Alfonsito tiene un perfil bajo dentro de la institución pero es la inspiración para todas”...

...”Oswaldo nos ha apoyado desde el inicio, desde el día cero, es nuestro mentor, ligado sentimental, SIEMPRE NOS DICE SI PERO CON ORIENTACIONES. Es la persona mas buena que he conocido”...

...”Antes del apoyo de Telcel éramos una empresa casera, este apoyo marca un punto que nos hizo profesionalizar nuestros programas, descubrimos que teníamos que tener sede para obtener fondos, tener estatutos y estatus legal. Ver alrededor y formalizar con la seriedad que requiere la labor”...

...”La adquisición de la sede nos dio estabilidad y abrió caminos para acceder a fondos internacionales”...

...”El voluntariado fijo es valiosísimo capaces de tomar decisiones, solucionar problemas, decidir, emprender y atender con cariño al beneficiario al involucrarse en sus vidas, llenan el espacio que nosotras no cubrimos. Este voluntariado es escaso aquí ve una debilidad se han perdido voluntarias por falta de contacto. Hay que diseñar los espacios donde pueden ser útiles para que cuando lleguen a la institución no se sientan que pierden el tiempo y se alejan. Hay que planificar el voluntariado, es una necesidad”...

...”Fundaprocura siempre esta presente en nuestras vidas por mas problemas que tengamos, siempre esta ahí. Me cambió la vida y la manera de verla. Me ha dado el sentido de ver en la vida lo que tiene remedio y lo que no. Algunas veces nos volvemos intolerantes con personas que no están en la misma estación de radio ni tienen por que estarlo. Tenemos que tener equilibrio para convivir en el mundo fuera de FP, esto si lo concientizamos nos permite ayudar a otros a darle valor a las situaciones por la que nos toca atravesar por dolorosas que sean”...

...”Retos: Preservar los `programas que estamos haciendo, no crecer a costa de lo que se ha conseguido, hay que preservar los pasos en el ciclo de las personas con discapacidad y no descuidarlos. Si se decide crecer tenemos que comprometernos todas en conseguir los recursos físicos, humanos y financieros necesarios”...

...”Crecer significa apuntar a la liberación de las personas con discapacidades. Fortalecer los programas actuales. Hemos crecido aprendiendo a través de estos 15 años transcurridos, las necesidades se han multiplicado”...

...”Para mi crecer lo visualizo a través de las alianzas con otras instituciones, por ejemplo salas de rehabilitación en hospitales donde existan los espacios físicos ociosos”...

...”Se podría crecer fortaleciendo los capítulos del interior y de esta manera no descuidaríamos los programas existentes”...

...”Las fuentes de financiamiento externas las ve como factores de éxito pero requiere un personal para elaborar los proyectos y hacerles el seguimiento. Tenemos los contactos, tenemos la forma de llegarles; así como también a las embajadas y otras instituciones”...

...”Esta preocupada por la generación, están presentes solo para el bazar pero se sienten cómodas porque saben que estamos nosotras y que todavía podemos. Están trabajando porque necesitan el sueldo. Esta es una debilidad”...

...”Retos: El voluntariado, Alianzas con otras instituciones para crecer, Generación de relevo, Contratación del gerente, Proyectos”...

#### **4.1. Análisis Liderazgo Femenino**

Se realizaron 4 entrevistas a miembros de la Junta Directiva, donde se registran las respuestas de 4 miembros de una familia donde expresaron la convergencia de un esfuerzo conjunto y sostenido a lo largo de los 15 años de FUNDAPROCURA.

Los contenidos de las opiniones emitidas, junto con las observaciones realizadas en el trabajo de campo, en las juntas directivas y en la observación realizada en la organización, reflejan los liderazgos diferenciados y complementarios de acuerdo a las competencias individuales y a las áreas de acción de la organización.

En ellas se reflejan el perfil de un liderazgo femenino, basado en resultados, así como también se observan que poseen las características de líderes efectivos, tales como: Dominio, Energía, Confianza en sí mismo, Autocontrol, Estabilidad, Integridad, Inteligencia, Flexibilidad y Sensibilidad.

Entre los estilos de liderazgo observados, vale la pena destacar los siguientes:

El Liderazgo inspiracional, Directora Principal y madre de Alfonso Riveroll Pietri (Federica Pietri de Riveroll), da sentido al trabajo de sus colaboradores, es entusiasta y contagia al equipo para el logro de las metas, creando espíritu de equipo con normas y valores de alto rendimiento y sacrificio personal. Impulsa, dinamiza y sostiene.

Liderazgo carismático, Presidente Honorario Vitalicio (Alfonso Riveroll Pietri) a través de su ejemplo de vida tiene un alto impacto en sus colaboradores, lo que hace que las actuaciones de los mismos vayan más allá de lo que se espera. Desarrolla fuertes relaciones emocionales, lo que hace que los miembros de la organización sean entusiastas y trabajen duro para apoyarle. Transmiten serenidad, alegría, motivación al logro basado en el amor.

Liderazgo participativo, Vicepresidente (Cecilia Vegas de Puppio), utiliza mecanismos que permiten influir en las decisiones como son: consulta, toma de decisiones conjuntas, descentralizar, y tener una gestión democrática del grupo. Supervisa, establece puentes con los empleados, beneficiarios, donantes y empresas.

Liderazgo directivo, Presidente Ejecutivo (Ana María Zuloaga de Zubillaga), establece guías específicas de acción, reglas determinadas, planificación y coordinación del trabajo. La relación esta basada en el intercambio de lealtad y esfuerzo. Proporciona las herramientas y técnicas gerenciales para alcanzar los logros con racionalidad. Formula y evalúa los proyectos conectados con las fuentes de financiamiento a través de Alianzas estratégicas.

Liderazgo visionario, Consejo Consultivo (Ana Luisa Paúl de Baptista), utiliza su carisma y cualidades personales para suscitar aspiraciones y obtener el compromiso de los colaboradores, los cuales desarrollan una alta motivación y un rendimiento extraordinario en contextos de innovación y cambios. Con visión de futuro, innova y cambia. Maneja las relaciones interpersonales e interinstitucionales orientadas al logro de la misión.

Liderazgo de estimulación intelectual, Director Principal (Rosario Anzola), orienta a los colaboradores al hacerles reflexionar sobre sus creencias, marcos de actuación y estrategias para la toma de decisiones, asimismo los involucra en el planteamiento de los problemas. Orienta, puntualiza, direcciona, concilia, facilita procesos y logra acuerdos basados en consensos.

Liderazgo coach, Consultor (Oswaldo Cisneros), observa, sabe escuchar activamente a sus colaboradores y les dedica tiempo, da retroalimentación constructiva, apoya en los procesos de mejora y desarrollo, que hacen posible el cambio de una administración de la Alcancía de la Abuela a una Fundación con las implicaciones legales y formales que ello implica.



El número de pacientes atendidos ha tenido un incremento sostenido a partir de los años 1992-1999 hasta el 2004 de 57%.

Se han donado 2.775 sillas de ruedas desde el período 1992-1999 hasta el 2004, es importante señalar que el costo de los equipos (silla de ruedas y coches especiales) en dólares no ha tenido una variación significativa desde 1999 al 2004, oscilando su valor entre \$600 a \$ 800, según su complejidad.

El precio en Bs. ha tenido un aumento significativo, debido por una parte a las fluctuaciones del dólar entre 1999 y 2004 y al control de cambio implementado el 5 de Febrero del 2003, según convenio cambiario # 1.

Enero 1999 valor del Bs. por Dólar	\$	608,81
Enero 2000	\$	682,23
Enero 2001	\$	726,40
Enero 2002	\$	1.190,90
Enero 2003	\$	1.621,08
Enero 2004	\$	1.893,33

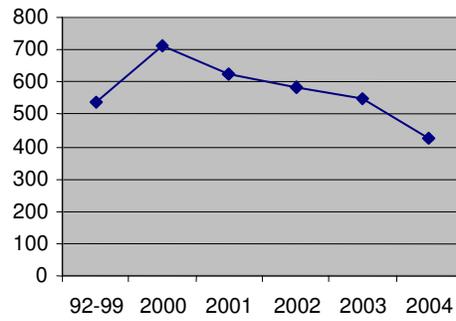
Fuente: Banco Central de Venezuela (2004)

### Indicadores Sociales – Cronología

<b>Año</b>	<b>1992-1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Totales</b>
N° Beneficiarios	538	711	622	584	549	426	3.430
N° Sillas Donadas	400	427	517	504	425	502	2.775
Ingresos	261.343.000	247.552.000	294.400.000	424.900.000	561.200.000	622.400.000	2.411.795.000
Promedio Gastos Operativos Bs./Beneficiarios	485.767	348.174	473.311	727.568	1.022.220	663.539	620.095

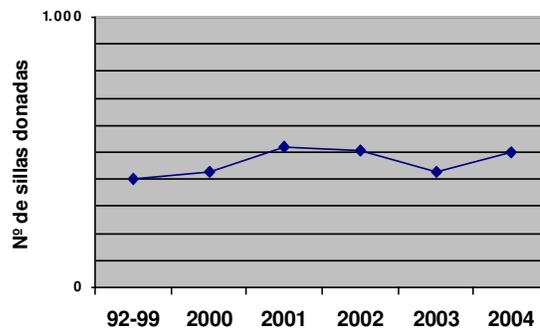
Fuente : Gerencia de Administración, FUNDAPROCURA, 2005.

### N° Beneficiarios



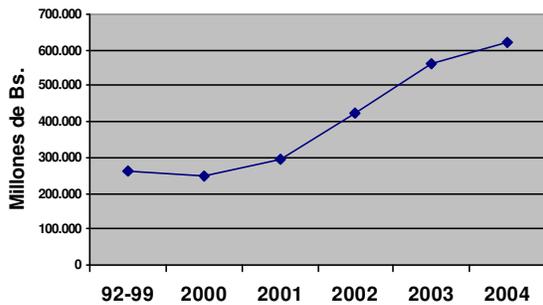
—●— N° Beneficiarios

### N° de Sillas donadas

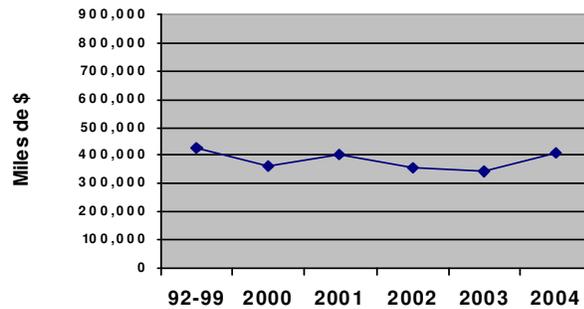


—●— N° Sillas donadas

### Ingresos

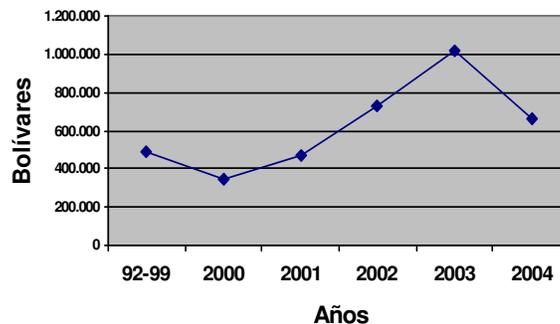


—●— Ingresos



—●— Ingresos

### Promedio de Gastos Operativos por Beneficiarios



—●— Promedio Bs.

## Nuevos Indicadores Sociales FUNDAPROCURA

	2003	2004
N° Beneficiarios Atendidos en Rehabilitación	37	45
N° Beneficiarios Recurrentes		73
N° Beneficiarios Capacitados		166
N° Talleres impartidos a los Beneficiarios		31
N° de Créditos otorgados a los Beneficiarios		29
N° de Beneficiarios atendidos en Orientación Familiar		130

**Fuente:** Gerencia de Proyectos, FUNDAPROCURA, 2005.

Desde que se iniciaron los servicios de la sala de rehabilitación se advierte un incremento de los pacientes. Es importante señalar que el costo de la sesión de rehabilitación es de Bs. 20.000,00, la Fundación Procura subsidia a más del 80% de los pacientes, los cuales cancelan solamente Bs. 10.000,00.

Asimismo se observa un aumento en los pacientes recurrentes lo que puede interpretarse que reciben calidad en la atención y regresan, por esta razón a la organización.

En el área de capacitación en el año 2004 se observan 166 beneficiarios capacitados, 31 talleres realizados y 29 créditos otorgados.

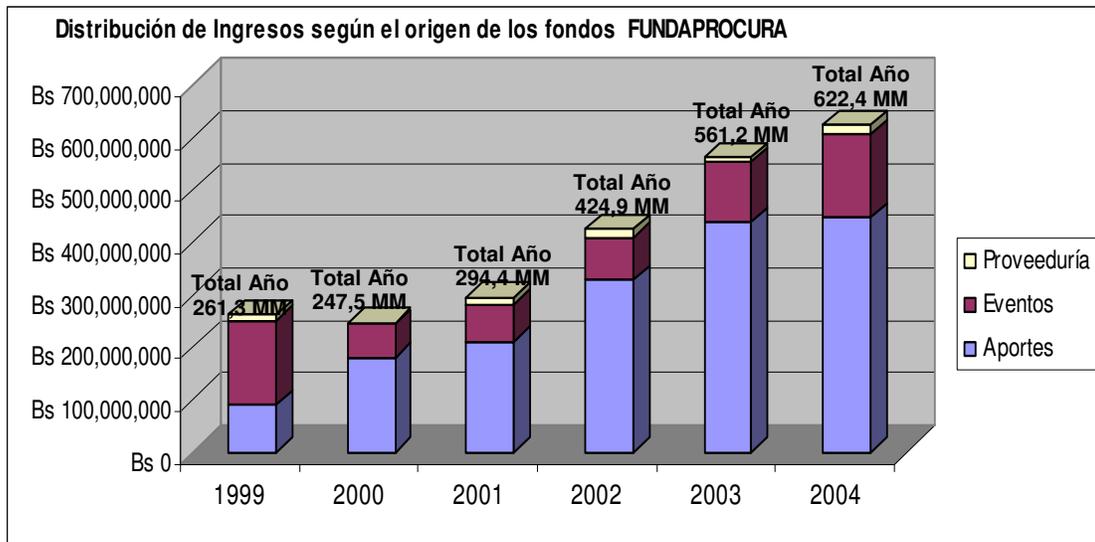
En el área de Orientación Familiar si bien no representan una serie cronológica muestran un efecto en la expansión y calidad de servicio, evidenciando el Ciclo de Atención Integral que se ofrece al discapacitado motor.

Estos datos demuestran la capacidad de la organización de captar y generar los recursos necesarios para cumplir la misión y dar respuesta a la creciente demanda de estos equipos, considerando que la población atendida es en su mayoría de bajos recursos.

## 5.1. Presupuesto de Ingresos en Bolívares FUNDAPROCURA

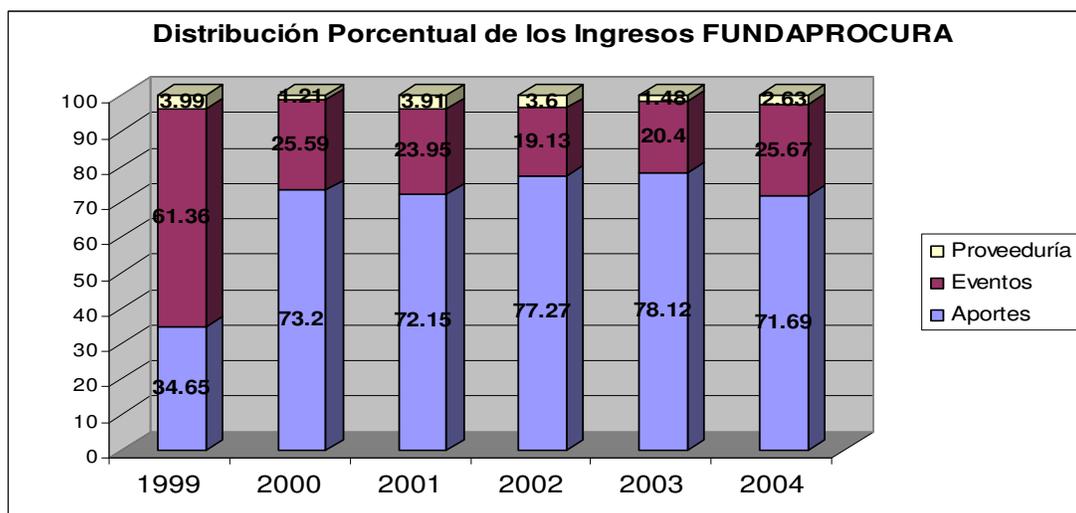
### Distribución Porcentual de los Ingresos FUNDAPROCURA

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Aportes	34.65	73.2	72.15	77.27	78.12	71.69
Eventos	61.36	25.59	23.95	19.13	20.4	25.67
Proveeduría	3.99	1.21	3.90	3.6	1.48	2.63
	100	100	100	100	100	100



### Análisis

Estos resultados son producto de los convenios, donaciones e inversión social de las empresas nacionales e internacionales a los proyectos de la Organización.

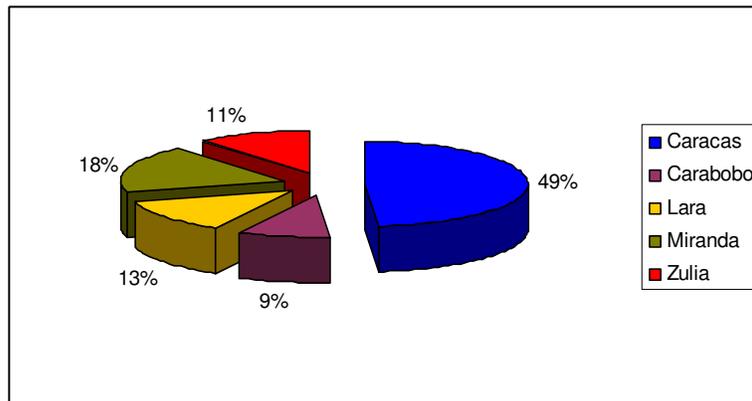


## 5.2. Estadística de Beneficiarios atendidos por Estados

ESTADO	POR EDAD		TIPO DISCAPACIDAD				TOTALES
	HOMBRES	MUJERES	MÈDULA		OTROS		
			H	M	H	M	
<b>AMAZONAS</b>							
MENORES DE 18							
DE 18 A 60	1		1				1
MAYORES DE 60							
<b>ANZOATEGUI</b>			26	17	34	40	117
MENORES DE 18	15	16					
DE 18 A 60	39	32					
MAYORES DE 60	7	8					
<b>APURE</b>			2	1	9	2	14
MENORES DE 18	3	0					
DE 18 A 60	7	3					
MAYORES DE 60	1						
<b>ARAGUA</b>			61	15	68	50	194
MENORES DE 18	41	32					
DE 18 A 60	79	27					
MAYORES DE 60	9	6					
<b>BARINAS</b>			35	6	46	35	122
MENORES DE 18	15	15					
DE 18 A 60	61	22					
MAYORES DE 60	5	4					
<b>BOLIVAR</b>			31	10	46	43	130
MENORES DE 18	38	27					
DE 18 A 60	34	21					
MAYORES DE 60	5	5					
<b>CARACAS</b>			435	103	368	300	1206
MENORES DE 18	214	147					
DE 18 A 60	536	166					
MAYORES DE 60	55	84					
SIN EDAD REG.	2	2					
<b>CARABOBO</b>			72	17	74	60	223
MENORES DE 18	42	33					
DE 18 A 60	99	32					
MAYORES DE 60	5	12					
<b>COJEDES</b>			1	1	4	1	7
MENORES DE 18	1	1					
DE 18 A 60	4	1					
MAYORES DE 60							
<b>DELTA AMACURO</b>			0	3	18	12	33
MENORES DE 18	15	13					
DE 18 A 60	3	2					
MAYORES DE 60							
<b>FALCÓN</b>			11	2	20	17	50
MENORES DE 18	4	3					
DE 18 A 60	24	11					
MAYORES DE 60	3	5					
<b>GUÁRICO</b>			2	1	8	6	17
MENORES DE 18	8	4					
DE 18 A 60	2	3					
MAYORES DE 60							
<b>LARA</b>			85	50	114	74	323
MENORES DE 18	79	51					
DE 18 A 60	113	61					
MAYORES DE 60	7	12					

<b>MÉRIDA</b>			28	5	21	27	81
MENORES DE 18	10	16					
DE 18 A 60	39	12					
MAYORES DE 60		4					
<b>MIRANDA</b>			136	45	144	121	446
MENORES DE 18	109	82					
DE 18 A 60	162	62					
MAYORES DE 60	9	22					
<b>MONAGAS</b>			21	3	21	19	64
MENORES DE 18	4	8					
DE 18 A 60	34	7					
MAYORES DE 60	4	7					
<b>NVA. ESPARTA</b>			21	4	50	33	108
MENORES DE 18	36	22					
DE 18 A 60	32	9					
MAYORES DE 60	3	6					
<b>PORTUGUESA</b>			22	4	25	20	71
MENORES DE 18	9	14					
DE 18 A 60	37	7					
MAYORES DE 60	1	3					
<b>SUCRE</b>			40	13	79	43	175
MENORES DE 18	24	18					
DE 18 A 60	89	35					
MAYORES DE 60	6	3					
<b>TÁCHIRA</b>			52	12	52	36	152
MENORES DE 18	20	15					
DE 18 A 60	75	24					
MAYORES DE 60	9	9					
<b>TRUJILLO</b>			13	5	29	32	79
MENORES DE 18	12	13					
DE 18 A 60	19	10					
MAYORES DE 60	11	14					
<b>VARGAS</b>			19	5	20	19	63
MENORES DE 18	17	13					
DE 18 A 60	22	5					
MAYORES DE 60	0	6					
<b>YARACUY</b>			8	2	10	7	27
MENORES DE 18	3	4					
DE 18 A 60	14	3					
MAYORES DE 60	1	2					
<b>ZULIA</b>			57	24	119	81	281
MENORES DE 18	79	58					
DE 18 A 60	88	37					
MAYORES DE 60	8	11					
<b>TOTALES</b>	<b>2562</b>	<b>1422</b>	<b>1179</b>	<b>348</b>	<b>1379</b>	<b>1078</b>	<b>3984</b>

## Beneficiarios atendidos en las zonas de mayor concentración poblacional



### Análisis

Es de hacer notar que a mayor concentración poblacional, mayor la ocurrencia en el número de discapacidades motrices, por el número de accidentes que se producen y por la violencia que ha ido en incremento.

### 5.3 Indicadores de Impacto – Testimoniales

...”Hemos ganado todos...mostramos y hoy son muchos ALFONSITOS... Muchas historias... muchas esperanzas... él ha sido motor, es un cambio en movimiento... y continua... lo llevamos a colegios, a instituciones... y es un movimiento y un impacto para otros...que nos reunión”...

Ana L. de Baptista

...”FUNDAPROCURA le ha dado sentido a la vida de las personas que dan y reciben”...

Rosario Anzola

...”FUNDAPROCURA siempre esta presente en nuestras vidas por más problemas que tengamos, siempre está ahí. Me cambió la vida y la manera de verla. Me ha dado el sentido de ver en la vida lo que tiene remedio y lo que no. Algunas veces nos

volvemos intolerantes con personas que no están en la misma estación de radio ni tienen por que estarlo. Tenemos que tener equilibrio para convivir en el mundo fuera de FP, esto si lo concientizamos nos permite ayudar a otros a darle valor a las situaciones por las que nos toca atravesar por dolorosas que sean”...

Ana M. de Zubillaga

...”Lo que no tuve con mis dos piernas lo he tenido con esta sillita”...

Jhonny Pérez

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. Conclusiones**

##### **Organización**

Se constató a través del estudio que la mayor fortaleza de la organización la constituye ser una empresa de origen familiar, cuyo vínculo es afectivo, orientado al logro de la misión, la cual es visualizada y compartida por los miembros, así como también los valores de la organización, lo que permite consolidar el vínculo afectivo familiar.

Reúne las condiciones necesarias para existir como organización: Propósito o misión, recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, necesarios para cumplir la misión, reconocimiento jurídico y validez social.

En la organización están presentes factores claves del éxito para su funcionamiento, como son: Claridad de la misión, Resultados, Identificación de sus clientes primarios (beneficiarios), y de apoyo (donantes, empresas nacionales e internacionales, privadas y públicas) y Planificación.

La organización demuestra capacidad institucional en cuanto a su estructura y dinámica interna como base de gestión para cumplir con su misión, desde una perspectiva gerencial que promueve la autonomía, la sostenibilidad y el desarrollo de nuevas capacidades. Cuenta con sede propia, bien dotada de equipos, espacios adecuados para realizar sus actividades y prestar los servicios. Mantiene registros contables constante y periódicamente, auditorías financieras y el personal que labora en la ejecución de los programas es reducido.

Existe en Fundaprocura claridad estratégica en cuanto al entorno social, económico y político del país, lo que facilita adaptar su estructura a los cambios. Pertinencia social al responder su misión a un problema social como es la población con discapacidades motoras especialmente la de bajos recursos, buscando su inserción en la sociedad.

El clima organizacional se caracteriza por la transparencia, el respeto y la alegría.

### **Autosostenibilidad**

Existen en la funcionalidad interna, mecanismos contables y administrativos, estrategias, planes, programas y presupuestos que le permite operar en el tiempo, capacidad de movilizar recursos, fuentes de financiamiento diversificadas y estrategias de movilización de recursos y auditorías internas.

El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales, internacionales y multilaterales, tales como Movistar, Banco Interamericano de Desarrollo, Wheelchair Foundation, Banco Mundial, FIDES y otras empresas, permiten el crecimiento y la autosostenibilidad de la organización, al obtener recursos financieros necesarios para ejecutar los diferentes proyectos. Corresponsabilidad con fuentes financieras se perciben los recursos como una inversión social que exige una responsabilidad frente a los donantes y obliga a la medición de resultados para determinar en qué, cómo y para qué se emplean los fondos asignados a los proyectos de la organización.

Las fuentes de financiamiento y los aportes permiten la autosostenibilidad de la organización, se puede concluir que existe solidez financiera, diversificación de los fondos al generar ingresos por eventos, aportes, prestación de servicios y convenios.

### **Vínculos y alianzas**

Los vínculos y alianzas observados permiten a la institución tener una diversidad de relaciones con grupos a nivel intrasectoriales, intersectoriales,

empresas y cooperantes, lo que constituye una mayor capacidad institucional para el desarrollo de su gestión.

La organización tiene mecanismos que permiten derivar aprendizajes a partir de su acción, lo que la faculta para mejorarse y desarrollarse de manera continua.

### **Liderazgo**

Existencia de liderazgos diferenciados y complementarios orientados al logro, estos se adecuan a las necesidades de la organización, lo cual permite obtener los resultados alcanzados.

### **Voluntariado**

Se observa en los voluntarios mística, capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas, así como también para involucrarse directamente con los beneficiarios.

Existen voluntarias en la organización que pudiéramos segmentarlas por proyectos, en primer lugar están: Fijas que laboran en la sede, encargadas de la atención de los beneficiarios que acuden a los diferentes servicios. Ocasionales asignadas a eventos especiales tales como el bazar. Profesionales, que conforman un cuerpo asesor los cuales aportan su contribución cuando la organización lo demanda. Beneficiarios quienes por su experiencia y atención que les brinda Fundaprocura se sienten comprometidos a apoyar a la Organización.

El personal contratado además, constituye el mejor soporte para las actividades del voluntariado, permitiendo la sustentabilidad de la institución.

### **Impactos**

Cambio en las vidas de las Personas Involucradas con la institución, tener una visión diferente del mundo, al conocer personas con discapacidades motoras, especialmente de bajos recursos y con graves problemas en la estructura familiar.

El reconocimiento a la gran oportunidad social de ofrecer a través del aporte individual y del grupo a elevar la calidad de vida de los beneficiarios.

Cambios en la calidad de vida de los Beneficiarios, desde el inicio al donar la silla de ruedas, lo cual les brinda nuevas oportunidades (esperanzas, conocer otras personas de las mismas condiciones, el personal que labora en la institución, la energía positiva), la formación en el plano personal y del trabajo, la formación microempresarial que permite éxito en el negocio y el crédito, factor clave para el crecimiento de los mismos.

Como ejemplo de lo anterior se transcribe el Testimonio de Jhonny Pérez, beneficiario, publicado en el Suplemento Especial de Alianza Social de VenAmCham en el año 2005:

...”Estoy muy contento del apoyo de FUNDAPROCURA. Cuando tuve mi accidente a los 23 años pensé que la vida ya no importaba y me he dado cuenta que eso es mentira. La vida es muy valiosa y a pesar de que estoy en esta silla de ruedas, he aceptado que fue una circunstancia y hay que seguir viviendo. Es importante ser positivo. En FUNDAPROCURA me han ayudado con talleres de computación, atención al cliente, venta y luego de conocer a otros compañeros como yo, me decidí a montar mi propio negocio, que ahora se llama MOCHOCENTER CELULAR, donde reparo teléfonos celulares en Petare. Mi negocio es pequeño pero grande de corazón y el día de mañana será mejor, siempre con mi entusiasmo y la fuerza de voluntad que tenga. Agradezco a todas las personas que apoyan a FUNDAPROCURA porque lo que no he tenido con mis dos piernas lo he tenido con esta silla de ruedas que me donaron”...

La elaboración de Perfiles Ocupacionales facilitó establecer un plan de capacitación para formación en las áreas microempresarial, desarrollo personal, liderazgo, calidad de servicio y computación.

La organización FUNDAPROCURA ha logrado el ciclo de atención integral a las personas con discapacidades motoras, según los siguientes pasos: Donativos de sillas de ruedas, Proveeduría, Taller de Reparación de sillas de ruedas, Programas de Salud, Programas de Capacitación “Trabajando sobre Ruedas” y la Reinserción a la vida productiva.

## **2. Recomendaciones**

En su etapa cronológica se sugiere a FUNDAPROCURA que la estructura organizacional debe adecuarse a los proyectos, los cuales responden a las necesidades actuales. Necesitan un organigrama donde estén definidos las posiciones y cargos así como también la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos.

La contratación de personal profesional en el área gerencial y de proyectos, es prioritaria como estrategias para lograr adecuar la estructura organizativa y diversificar, y así poder ampliar la incursión en nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional.

Formalizar el estatus de la organización con la implementación de sistemas gerenciales que permitan la supervisión del desempeño así como también la evaluación del alcance de los objetivos establecidos. Reforzar el estilo gerencial con el fin de valorizar las responsabilidades individuales sin perder el espíritu participativo existente.

Agilizar la creación de una Unidad de Promoción y Desarrollo con el objetivo de coordinar y desarrollar actividades relacionadas con la promoción de la institución frente a instituciones públicas y privadas, captación de recursos financieros, realización de un plan de medios para difundir la imagen de la Fundación en el país y en el extranjero, logrando su pertinencia social.

Planificar el crecimiento con base en establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, así como también, a través del fortalecimiento de los capítulos del Interior del País.

Diseñar un plan de Voluntariado que contemple ampliar el número de voluntarios de acuerdo a las necesidades que cada proyecto genere y a las capacidades necesarias, el cual incluya las fases de capacitación, inducción, motivación, seguimiento y evaluación. Elaboración de la base de datos y el registro de las horas voluntarias ya que este dato es muy importante frente a donantes y organismos multilaterales en el momento de realizar convenios y alianzas. Es necesario reforzar al Voluntariado de la tercera generación, para ir produciendo el cambio generacional necesario que permita el funcionamiento de la misma.

Realizar encuestas a beneficiarios con el fin de evaluar y registrar datos que permitan hacer mejor lo que se esta haciendo bien y tomar los correctivos en las áreas que así lo requieran.

Continuar fortaleciendo los vínculos afectivos entre el Presidente Vitalicio, la Junta Directiva, el Personal voluntario, profesional y los beneficiarios con la organización, lo que constituye un factor clave en el establecimiento de alianzas estratégicas y éxito sostenido de FUNDAPROCURA.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acedo Mendoza, M. (1977). *Temas sobre Fundaciones, Estudio Jurídico*. Revista de la Facultad de Derecho Universidad Católica Andrés Bello N° 23. (p. 223).
- Alfie, E. (2003). *Diseño Metodológico de Investigación para Programas Sociales*. II Congreso Argentino de Sociedad y Estado.
- Al Khalifa, E. (1989). Management by Halves: Women Teachers and School Management. En Lyon, H. y Migniuolo, F.W. (Ed.). *Women Teachers. Sigues and Experiences*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey & Company, Inc. (2004). *Emprendimientos Sociales Sostenibles*. Brasil: Editorial Fundacao Petrópolis.
- Baker, J. (2001). *Evaluación de Impacto de Proyectos de Desarrollo en la Pobreza*. Banco Mundial. Washington. Tomo I y II.
- Belis, L., Fermín, A.C. y Lanes, A. (2004). *Diseño de una Campaña Promocional para la Recaudación de fondos del programa Ruedas de Libertad de la Fundación Procura de la Parálisis*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (1995). *Marco Lógico*. Washington.
- Brewer-Carías, A. (1983). *El Régimen Jurídico de las Fundaciones y la Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público*. Caracas.
- Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales (CISOR, 2001). *Estudio del III Sector en Venezuela. Universo y Muestra*. Informe para el IESA. Caracas.

Cohén, E. y Franci, R. (1993). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Edit. Siglo XXI. Madrid.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Publicada en la Gaceta Oficial N° 5.453.

Davis y Tagiuri (1982). *Estructura de la Empresa Familiar*. Business Harvard School.

Díez, E.; Valle, R. (2004). *Liderazgo Femenino y su Ejercicio*. Universidad de León. España. Mimeo.

Donnelley, R. G.. *La empresa familiar* Biblioteca Harvard de Administración de empresas; Tomo 2, Publicaciones ejecutivas de Mexico, S.A. de C.V.

Drucker, P. (1995). *Las cinco preguntas que deben formularse las Organizaciones sin fines de lucro*. Editorial Granica, S.A., Buenos Aires.

Fundación Pro-Cura de la Parálisis (2004, enero). Presentación Fundaprocura, [en línea]. Caracas. Disponible en: <http://www.fundaprocura.org> [2004, 16 de enero].

Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis (2003), [en línea]. Caracas: Fundación Pro-Cura de la Parálisis. Disponible en: <http://www.fundaprocura.org> [2005, 30 de Agosto].

Formación. [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com).

Gallo, M. A. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Fundación La Caixa.

Gil'Adí, D. (2004). *Liderazgo: Una decisión personal*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Gil'Adí, D. (1985). *Liderazgo ¿Un Dominio Masculino?*. Caracas: Dolmen Ediciones, S.A.
- Grawitz, M. (1975). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales (Tomo II)*. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea. Versión en español realizada por Enrique Muñoz Latorre.
- Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.
- Helgsen, S. (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Toronto: Doubleday Currency.
- Itriago, M. A.; Itriago, A. (1998). *Las Asociaciones Civiles en el Derecho Venezolano*. Editorial de la Asociación Civil SINERGIA, Caracas, (p. 58).
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño Gómez, L. (Coord.). (1996). *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: Técnos.
- Kerlinger (2004). *Investigación de comportamiento*. México: Ed. Interamericana.
- Leach P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Lussier, R.; Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Internacional Thomson Editores, S.A. México.
- Martínez, E. (2004). *Estudio Perfiles Ocupacionales: una propuesta para la integración e igualdad de oportunidades de trabajo de las personas con Discapacidades Motoras*. Alianza Social Venamcham.

- Martínez, E. (1992). *Metodología de Investigación y Técnicas de Implementación*. Serie Módulos IV. CINTERPLAN-OEA. Caracas.
- Piñar Mañas, J. L. y Sánchez, R. (2001). *El Tercer Sector Iberoamericano. Fundaciones, Asociaciones y ONG's*. Centro de Fundaciones Alcántara. España: Editorial Tirant Lo Blanch
- Pithoud, A. y Dodero S. (1997) *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2002). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Oficina Evaluación.
- PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2002). *Índice y Entorno del Desarrollo Humano en Venezuela*. Caracas.
- Prahalad, C.K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ruano, C. (2002). *Más allá de la Evaluación de Resultados*. Canadian International Development Agency.
- Salamon, L. y Anheier, H. (1999). *Nuevo estudio del Sector Emergente. Resumen*. Madrid: Fundación BBV-Center for Civil Society Studies. Apéndice A.
- Sampieri. (1993). *Metodología de Investigación*. Editorial: McGraw Hill.
- Santalla Peñaloza, Z.R. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Selltiz C.; Wrightsman, L.; Deutsch, X. y Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp, 9ª edición.

Stake, R. (1996). *L'Evaluation des Programmes d'Enseignement*. OCDE-CERI, París.

Torres, F; Toro, Marieta. (2005). *Marco Jurídico de las Fundaciones Privadas y de las Asociaciones Civiles sin fines de lucro en Venezuela*. IV Directorio de Alianza Social VenAmCham.

Universidad Complutense de Madrid (1993). *Enfoque de Marco Lógico*. Fundación de Estudios de América Latina. Madrid.

Vargas, M. (2005). *Herramientas para Evaluación de Programas Sociales*. Fundación Banco-Mercantil-VenAmCham. Caracas: Editorial La Galaxia.

Vargas, M. (2004). *Inversión Social Empresarial. Instrumento para la Sostenibilidad. Principios y Prácticas*. Alianza Social Venamcham. Caracas: Editorial La Galaxia.

VenAmCham (2003). *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas*. Alianza Social. Caracas: Editorial La Galaxia.

VenAmCham (2003, 2004, 2005). *Directorio de ONG's*. Alianza Social. Caracas: Editorial La Galaxia.

VenAmCham (2005). *11vo. Suplemento Especial "Empresas que hacen la Diferencia"*. Alianza Social. Editorial Publicaciones Degal.

Westley, G. (2003). *Pautas para el Monitoreo y la Evaluación de Proyectos del Programa de Empresariado Social*. BID.

# **A N E X O S**

## **Anexo A: FORMATO DE DIRECCIONALIDAD<sup>1</sup>**

### **1. ¿Cuál es nuestra misión?**

---

---

#### **1.1 ¿Qué comprensión de nuestra misión tenemos en FUNDAPROCURA en la actualidad?**

---

---

---

---

#### **1.2 ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?**

---

---

---

---

#### **1.3 ¿Por qué hacemos lo que hacemos aquí?**

---

---

---

---

#### **1.4 ¿Qué resultados específicos buscamos?**

---

---

---

---

#### **1.5 ¿Obtenemos en nuestra organización los resultados adecuados, en relación con nuestros esfuerzos?**

---

---

---

<sup>1</sup> Nota: Adaptado para FUNDAPROCURA – 2005 de las Hojas de Trabajo de Peter DRUCKER “Las Cinco Preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro”. Granica. Argentina. 1995.

1.6 ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de nuestra organización?

---

---

---

---

1.7 ¿Cuáles son las debilidades de nuestra Organización?

---

---

---

---

1.8 ¿Es necesario, reajustar para este año el enunciado o la redacción de nuestra misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1.8.1 ¿de qué forma la redactaría?

---

---

1.8.2 ¿cuáles serían los nuevos beneficios?

---

---

1.9 ¿Qué problema(s) si lo hay, por encarar asumirían Uds., en algún cambio?

---

---

---

**2. ¿Cuál es nuestro Cliente o Beneficiario?**

---

---

2.1 ¿Quiénes son entre nuestros Clientes o Beneficiarios, los que en nuestra Organización son Beneficiarios Directos (Primarios)?

---

---

---

---

2.2 ¿Qué valor le damos a cada uno de nuestros Clientes o Beneficiarios Directos

---

---

---

---

2.3 ¿Coinciden nuestros puntos fuertes con las necesidades de estos clientes? (de qué modo...)

---

---

---

---

2.4 ¿De qué modo han cambiado nuestros Clientes o Beneficiarios Directos?

En Bienestar.... Calidad.... Satisfacción.... Ocupación.....

---

---

---

---

2.5 ¿Cuáles son las consecuencias de estos cambios hoy, para FUNDAPROCURA?

---

---

---

---

2.6 ¿A qué otros Clientes o Beneficiarios Directos, puede prestar servicio FUNDAPROCURA?

---

---

---

---

2.7 ¿Qué capacidad especial tiene FUNDAPROCURA para beneficiarlos hoy?

---

---

---

2.8 ¿A qué tipo de Clientes o Beneficiarios Directos ya hoy, no podemos prestarles servicios?

---

---

---

---

2.9 ¿Quiénes son nuestros Cientes de apoyo (Voluntarios, Donantes, Proveedores)?

---



---



---



---

2.10 ¿Qué valor le damos a nuestros Clientes de Apoyo?

---



---



---



---

2.11 ¿Coinciden nuestros puntos fuertes con las expectativas de nuestros Clientes de Apoyo?

---



---



---



---

**3. ¿Qué considera valioso nuestro Cliente ó Beneficiario Directo?**

...Piense lo que su Cliente ó Beneficiario Directo valora en términos de lo que FUNDAPROCURA hace, que satisface una necesidad específica, proporciona satisfacción u ofrece un beneficio, y que ellos no reciben de otra fuente....

---



---



---

3.1 ¿Con qué grado de acierto FUNDAPROCURA brinda lo que los Clientes ó Beneficiarios Directos considera valioso?

---



---



---

3.2 ¿Qué consideran valioso nuestros Clientes de Apoyo (Voluntarios, Donantes, Proveedores)?

... Piense en lo que un Cliente de Apoyo hace, que satisface una necesidad específica, proporciona satisfacción u ofrecen un beneficio...

---



---



---



---

3.3 ¿Cómo se puede utilizar el conocimiento y/o experiencia que FUNDAPROCURA tiene en emprender nuevas acciones?

- Programas/Proyectos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Reclutamiento de Nuevos Voluntarios \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Formas de Generación de Fondos \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Otras... nuevas.....: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué resultados hemos producido?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.1 ¿Cómo definiría los Resultados de FUNDAPROCURA?

- ..... Primeros Dos Años..... \_\_\_\_\_
- .....Primer Quinquenio..... \_\_\_\_\_
- .....Primer Decenio..... \_\_\_\_\_
- ..... 2004 ..... \_\_\_\_\_
- .....algún año en especial..... \_\_\_\_\_

4.2 ¿En qué medida FUNDAPROCURA ha logrado esos resultados? (...%...)

- ..... Primeros Dos Años..... % \_\_\_\_\_
- .....Primer Quinquenio..... % \_\_\_\_\_
- .....Primer Decenio..... % \_\_\_\_\_
- ..... 2004 ..... % \_\_\_\_\_
- .....algún año en especial..... % \_\_\_\_\_

4.3 ¿Cuáles son las actividades o Programas más exitosos, que han contribuido al logro de esos resultados?

---



---

4.4 ¿Cuáles son las Actividades o Situaciones, que han obstaculizado el logro de esos resultados?

---



---

4.5 ¿Con qué grado de acierto utilizamos los Recursos Humanos con los que contamos?

..... Personal Fijo.....	_____
.....Voluntarios.....	_____
.....Otros.....	_____

4.6 ¿Cómo podríamos utilizarlos mejor?

---



---

4.7 ¿Con qué grado de acierto utilizamos los Recursos Financieros con los que contamos?

---



---

4.8 ¿Cómo podríamos utilizarlos mejor?

---



---

4.9 ¿Qué acciones y estrategias hemos utilizado con los Donantes?

.....para atraerlos.....	_____
	_____
.....para mantenerlos.....	_____
	_____

4.10 ¿Qué acciones de otras organizaciones que conocemos, podríamos incorporar, para mejorar o innovar en nuestra gestión?

---



---



---

**5. ¿Cuál es nuestro Plan ahora... en el 2005...?**

---

---

---

5.1 ....Enumere las lecciones más importantes que se han aprendido y resuma las acciones que ellas sugieren....para el futuro.....nuevas actividades.....compártalo con todos.....

**Lecciones aprendidas**

**Recomendaciones de Acción**

<hr/>	<hr/>

5.2 ¿En qué debemos concentrar nuestros esfuerzos?

---

---

5.3 ¿Qué cosas... (actividades, tareas.....) deberíamos hacer de modo diferente?

---

---

5.4 ¿Cuáles son nuestros próximos pasos?

---

---

**Anexo B:****UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL SOCIAL****Cuestionario**

Algunas de las preguntas examinan qué tan bien una declaración podría describir su conducta actual o su intención y algunas le preguntan qué tan a menudo usted actúa o piensa de una cierta manera. Conteste cada pregunta lo mejor que usted pueda. No deje ninguna pregunta sin contestar. Intente ser honesto(a) con usted mismo(a) tanto como sea posible.

Agradeciendo su colaboración,

Margarita Méndez de Montero



Buscando servicio de guardería de calidad o problemas con el servicio actual.....				
Sin tiempo suficiente para compartirlo con mis allegados.....				
Zona residencial peligrosa o insegura.....				
Enfermedad pasional seria o lesión.....				
La relación con pariente cercano (padre, hermano o pariente político).....				
Conflicto sexual o frustración.....				
Conflicto trabajo-familia.....				
Soledad o falta de intimidad.....				
Asuntos de fertilidad o reproductivos				

**Escala 2. Las satisfacciones de la vida.**

*Piense sobre... el último mes.* Para cada uno de los puntos del listado debajo, por favor indique qué tan verdadera es cada una para usted.

	Muy de acuerdo	Acuerdo	Un poco acuerdo	No acuerdo en absoluto
Las personas a mi alrededor tomarán tiempo para mi cuando yo lo necesito.....				
Los más cercanos a mi entienden cuando yo estoy disgustado y me responden.....				
Yo me siento aceptado y amados por los más cercanos a mí.....				
Las personas cerca de mí me apoyan a hacer nuevas cosas y cambios en mi vida.....				
Yo me paso tiempo de calidad con mis amigos/familia				
Yo puedo dar lo que me gustaría a mis amigos/familia				
Yo puedo pedir ayuda de mi familia y amigos cuando yo lo necesito.....				
Yo sé que otros están allí para mí.....				

## Las satisfacciones del trabajo:

*Piense sobre... el último mes.* Para cada uno de los puntos del listado debajo, por favor indique qué tan verdadera es cada una para usted.

	Muy de acuerdo	Acuerdo	Un poco acuerdo	No acuerdo en absoluto
Yo disfruto mi trabajo.....				
Yo tengo un supervisor que me gusta y confío.....				
Yo ganaría más dinero en un trabajo menos interesante				
Yo creo en lo que mi patrón representa.....				
Yo tengo un ambiente de trabajo bueno.....				
Yo recibo la compensación adecuada por mi trabajo.....				
Yo me siento a gusto y valorado por las personas del trabajo..				
Yo recibo la retroalimentación por la calidad de mi trabajo....				
Yo uso mis habilidades y talentos en el trabajo.....				
Yo participo en las decisiones sobre las cosas a trabajo que me afectan.....				
Yo soy respetado por las personas de mi comunidad por mi trabajo.....				
Al considerar mis contribuciones, yo me siento defraudado por mi compañía.....				
Los recursos son limitados, yo tengo que luchar para conseguir las cosas.....				

## Sección II. La alfabetización emocional

### Escala 3: El conocimiento emocional de sí mismo.

Para cada punto del listado debajo, por favor indique qué tan bien describe su manera actual de pensar o como se siente sobre usted mismo.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo puedo nombrar mis sentimientos.....				
Yo he aprendido mucho sobre mí, escuchando a mis sentimientos.....				
Yo estoy consciente de mis sentimientos la mayoría del tiempo.....				
Yo puedo decir cuando yo me altero.....				
Cuando yo estoy triste, yo sé la(s) razón(es).....				
Las personas que muestran las emociones fuertes me asustan.....				
Yo presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos.....				
Yo acepto mis sentimientos como propios.....				

### Escala 4: La expresión emocional

Para cada punto del listado debajo, por favor indique qué tan bien describe su manera actual de pensar o como se siente sobre usted mismo.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo les hago saber a las personas cuando están haciendo un buen trabajo.....				
Yo expreso mis emociones aun cuando ellas sean negativas.....				
Yo les hago saber a otros lo que yo quiero y necesito....				
Mis amigos más cercanos dirían que yo expreso mi opinión de ellos.....				
Yo me guardo mis sentimientos.....				
Yo les hago saber a las personas cuando sentimientos incómodos interfieren en nuestro trabajo.....				
Yo tengo problema en pedirles ayuda a otros cuando la necesito.....				



### Sección III. Las competencias de EQ

#### Escala 6: La intencionalidad.

*Piense sobre....el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe su conducta.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo puedo olvidar las distracciones cuando necesito concentrarme.....				
Yo termino la mayoría de las cosas que empiezo.....				
Yo sé decir “no” cuando yo tengo que hacerlo.....				
Yo puedo apartar las recompensas a corto plazo por las metas a largo plazo.....				
Yo puedo enfocarme completamente en una tarea cuando yo necesito hacerlo.....				
Yo hago cosas que después lamento.....				
Yo acepto la responsabilidad por manejar mis emociones.....				
Cuando enfrento un problema, me gusta solucionarlo lo más pronto posible.....				
Yo pienso sobre lo que yo quiero antes de actuar.....				
Yo puedo posponer mi satisfacción personal por una meta mayor.....				
Cuando estoy de mal humor, yo puedo convencerme de salir de ahí.....				
Yo me enfado cuando soy criticado.....				
Yo no sé la fuente de mi enojo en las situaciones.....				

#### Escala 7: La creatividad.

*Piense sobre....el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe su conducta.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo sugiero en proyectos innovadores para mi organización.....				
Yo participo en el intercambio de información e ideas....				
Yo me figuro el futuro para ayudarme a deducir a dónde voy a ir.....				



### Escala 9: Las conexiones interpersonales.

*Piense sobre...el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué bien la declaración describe su conducta.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo me aflijo cuando pierdo algo importante.....				
Yo me siento incómodo cuando alguien también se me acerca emocionalmente.....				
Yo tengo varios amigos en los que puedo contar cuando tengo problemas.....				
Yo muestro mucho amor y afecto a mis amigos/familia..				
Cuando yo tengo un problema, yo sé a quién acudir o qué hacer para ayudarlo.....				
Mis creencias y valores guían mis acciones diarias.....				
Mi familia siempre está allí para mí cuando yo los necesito.....				
Yo dudo si mis colegas realmente se preocupan por mí como persona.....				
Yo tengo dificultad en hacer amigos.....				
Yo apenas lloro en los entierros.....				

### Escala 10: El descontento constructivo

*Piense sobre...el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué bien la declaración describe su conducta.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo no expresaría mis sentimientos si yo creo que van a causar un desacuerdo.....				
Cuando se reduce a él, yo sólo puedo confiar en mí para conseguir las cosas que he hecho.....				
Yo permanezco tranquilo incluso en las situaciones cuando otros se disgustan.....				



## Sección IV. Los valores y actitudes de EQ

### Escala 11: La perspectiva.

*Piense sobre....el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe sus acciones o intenciones.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo veo el lado positivo de las cosas.....				
Yo amo mi vida.....				
Yo sé que puedo encontrar soluciones a los problemas difíciles.....				
Yo normalmente creo que las cosas marchan para mejor.....				
Yo he sido continuamente frustrado en mi vida debido a reposos cortos.....				
Me gusta quién soy.....				
Yo veo los desafíos como oportunidades para aprender				
Bajo presión, estoy seguro que yo sacaré una solución.....				

### Escala 12: La compasión.

*Piense sobre....el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe sus acciones o intenciones.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo puedo ver el dolor en otros aun cuando ellos no hablan sobre eso.....				
Yo soy capaz de leer las emociones de las personas a través de su lenguaje corporal.....				
Yo actúo éticamente en mis relaciones con las personas.....				
Yo no dudaría en ayudar a alguien en problemas.....				
Yo tomo en cuenta los sentimientos de otros en mi interacción con ellos.....				
Yo puedo ponerme en los zapatos de otra persona.....				
Hay algunas personas que nunca he perdonado.....				
Yo puedo perdonarme por no ser perfecto.....				



**Escala 14: El canal de confianza.**

*Piense sobre...el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe sus acciones o intenciones.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Las personas abusarían de mí si lo permito.....				
Yo confío hasta que no tenga la razón de hacer lo contrario.....				
Yo tengo mucho cuidado en quien yo confío.....				
Yo respeto a mis colegas.....				
Las personas similares a mí en mi organización han obtenido mejores tratos (es decir, aumentos, las promociones, oportunidades, premios, etc.) que yo.....				
Las personas con que yo colaboro son de confianza.....				
Yo busco obtener hasta el mas mínimo beneficio.....				
Lo más pequeño en la vida es justo o equitativo.....				
Cuando yo conozco nuevas personas, les revelo poca información personal sobre mí.....				
Yo me enfoco en las cualidades positivas de las personas.....				
Yo deseo a menudo, ser otra persona.....				
Yo disfruto mi vida emocional.....				

**Escala 15: El poder personal.**

*Piense sobre...el último mes.* Para cada punto debajo, por favor indique qué tan bien la declaración describe sus acciones o intenciones.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo puedo hacer que pasen cosas.....				
El destino juega un papel fuerte en mi vida.....				
Yo encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida de mi organización.....				







### Escala 19: El cociente de la relación.

Por favor indique qué tan bien cada uno de los puntos siguientes describe la manera en que actualmente usted piensa o siente sobre usted.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Hay personas con las que yo me "vinculo" a un nivel más profundo.....				
Yo soy honrado con las personas cerca de mí y ellos son honrados conmigo.....				
Yo he amado a otra persona profundamente.....				
Yo normalmente puedo encontrar a las personas con las cuales socializar.....				
Yo puedo hacer un compromiso a largo plazo en una relación.....				
Yo sé que soy importante para las personas.....				
Yo encuentro fácil decirle a las personas cuando me preocupo por ellos.....				

### Escala 20: El desempeño óptimo.

Por favor indique qué tan bien cada uno de los puntos siguientes describe la manera en que actualmente usted piensa o siente sobre usted.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada
Yo estoy satisfecho con mi desempeño del trabajo.....				
Mis compañeros de trabajo dirían que yo facilito la buena comunicación entre los miembros de mi grupo...				
Yo me siento apartado del trabajo.....				
Es difícil para mí prestar atención a las tareas del trabajo.....				
En mi equipo de trabajo, yo formo parte de la toma de decisiones.....				
Yo tengo dificultad estableciendo compromisos o completando las tareas.....				
Mi desempeño en el trabajo es consistente de la mejor forma que yo lo puedo hacer.....				

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO CULMINADO: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE AÑOS RELACIONADO CON FUNDAPROCURA: \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

OPINIONES / SUGERENCIAS / RECOMENDACIONES QUE USTED HARÍA A  
FUNDAPROCURA:

---

---

---

---

Gracias,

**Anexo C:****ENCUESTA RECOMENDADA A BENEFICIARIOS**

**1. ¿Es usted un paciente que asiste regularmente a la Fundación?**

Si \_\_\_\_\_

Primera vez que asiste: \_\_\_\_\_

**6. ¿Desde qué año, aproximadamente, usted asiste a la Fundación?**

\_\_\_\_\_

**7. ¿Señale las razones por las cuales usted prefiere asistir a esta Fundación?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Qué es lo que más le agrada de esta Fundación? (Máximo 3 respuestas)**

- Organización \_\_\_\_\_
- Limpieza \_\_\_\_\_
- Calidad de la atención \_\_\_\_\_
- Costo de los servicios \_\_\_\_\_
- Trato del personal especializado a los pacientes \_\_\_\_\_
- Trato del personal de la Fundación a los pacientes \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considerara usted que deberían ser mejorados? (Máximo 3 respuestas)**

- Organización \_\_\_\_\_
- Limpieza \_\_\_\_\_
- Calidad de la atención \_\_\_\_\_
- Costo de los servicios \_\_\_\_\_
- Trato del personal especializado a los pacientes \_\_\_\_\_
- Trato del personal de la Fundación a los pacientes \_\_\_\_\_

**10. ¿Le gustaría que en esta Fundación se ofrecieran otros servicios diferentes a los que actualmente se ofrecen?**

No \_\_\_\_\_

Si \_\_\_\_\_

Indique cuáles: \_\_\_\_\_

**11. Considera usted que la atención prestada en esta Fundación es:**

▪ Excelente \_\_\_\_\_

▪ Muy Buena \_\_\_\_\_

▪ Buena \_\_\_\_\_

▪ Regular \_\_\_\_\_

▪ Mala \_\_\_\_\_

<b>Tipo de Cambio Bs/US\$</b>						
	<b>Mensual</b>				<b>Anual</b>	
	<b>Oficial</b>	<b>Paralelo</b>	<b>%</b>		<b>Oficial</b>	<b>Paralelo</b>
<b>Ene-89</b>	37,30	37,30			<b>39,15</b>	<b>39,15</b>
<b>Feb-89</b>	38,68	38,68	3,70%			
<b>Mar-89</b>	36,23	36,23	-6,33%			
<b>Abr-89</b>	37,40	37,40	3,23%			
<b>May-89</b>	38,68	38,68	3,42%			
<b>Jun-89</b>	37,37	37,37	-3,39%			
<b>Jul-89</b>	36,68	36,68	-1,85%			
<b>Ago-89</b>	38,03	38,03	3,68%			
<b>Sep-89</b>	38,70	38,70	1,76%			
<b>Oct-89</b>	43,05	43,05	11,24%			
<b>Nov-89</b>	44,50	44,50	3,37%			
<b>Dic-89</b>	43,20	43,20	-2,92%			
<b>Ene-90</b>	43,30	43,30	0,23%		<b>47,52</b>	<b>47,52</b>
<b>Feb-90</b>	43,10	43,10	-0,46%			
<b>Mar-90</b>	44,95	44,95	4,29%			
<b>Abr-90</b>	45,30	45,30	0,78%			
<b>May-90</b>	47,85	47,85	5,63%			
<b>Jun-90</b>	48,33	48,33	1,00%			
<b>Jul-90</b>	49,40	49,40	2,21%			
<b>Ago-90</b>	48,70	48,70	-1,42%			
<b>Sep-90</b>	48,53	48,53	-0,35%			
<b>Oct-90</b>	49,85	49,85	2,72%			
<b>Nov-90</b>	50,40	50,40	1,10%			
<b>Dic-90</b>	50,58	50,58	0,36%			
<b>Ene-91</b>	53,05	53,05	4,88%		<b>57,38</b>	<b>57,38</b>
<b>Feb-91</b>	54,10	54,10	1,98%			
<b>Mar-91</b>	54,25	54,25	0,28%			
<b>Abr-91</b>	55,20	55,20	1,75%			
<b>May-91</b>	55,22	55,22	0,04%			
<b>Jun-91</b>	55,63	55,63	0,74%			
<b>Jul-91</b>	59,58	59,58	7,10%			
<b>Ago-91</b>	59,35	59,35	-0,39%			
<b>Sep-91</b>	59,40	59,40	0,08%			
<b>Oct-91</b>	60,20	60,20	1,35%			
<b>Nov-91</b>	60,80	60,80	1,00%			
<b>Dic-91</b>	61,73	61,73	1,53%			
<b>Ene-92</b>	62,22	62,22	0,79%		<b>69,20</b>	<b>69,20</b>
<b>Feb-92</b>	65,15	65,15	4,71%			
<b>Mar-92</b>	65,05	65,05	-0,15%			
<b>Abr-92</b>	65,20	65,20	0,23%			
<b>May-92</b>	65,70	65,70	0,77%			
<b>Jun-92</b>	66,68	66,68	1,49%			
<b>Jul-92</b>	67,45	67,45	1,15%			
<b>Ago-92</b>	68,38	68,38	1,38%			
<b>Sep-92</b>	69,45	69,45	1,56%			
<b>Oct-92</b>	76,75	76,75	10,51%			

Nov-92	78,65	78,65	2,48%			
Dic-92	79,68	79,68	1,31%			
Ene-93	81,45	81,45	2,22%		92,40	92,40
Feb-93	82,85	82,85	1,72%			
Mar-93	84,70	84,70	2,23%			
Abr-93	86,10	86,10	1,65%			
May-93	87,85	87,85	2,03%			
Jun-93	90,20	90,20	2,68%			
Jul-93	92,30	92,30	2,33%			
Ago-93	95,15	95,15	3,09%			
Sep-93	98,00	98,00	3,00%			
Oct-93	100,60	100,60	2,65%			
Nov-93	103,35	103,35	2,73%			
Dic-93	106,25	106,25	2,81%			
Ene-94	109,00	109,00	2,59%		152,52	152,52
Feb-94	111,65	111,65	2,43%			
Mar-94	114,95	114,95	2,96%			
Abr-94	124,00	124,00	7,87%			
May-94	153,64	153,64	23,90%			
Jun-94	197,02	197,02	28,23%			
Jul-94	170,00	170,00	-13,71%			
Ago-94	170,00	170,00	0,00%			
Sep-94	170,00	170,00	0,00%			
Oct-94	170,00	170,00	0,00%			
Nov-94	170,00	170,00	0,00%			
Dic-94	170,00	170,00	0,00%			
Ene-95	170,00	170,00	0,00%		180,00	243,08
Feb-95	170,00	170,00	0,00%			
Mar-95	170,00	170,00	0,00%			
Abr-95	170,00	229,04	34,73%			
May-95	170,00	238,70	4,22%			
Jun-95	170,00	239,31	0,26%			
Jul-95	170,00	227,74	-4,83%			
Ago-95	170,00	225,20	-1,12%			
Sep-95	170,00	260,59	15,71%			
Oct-95	170,00	292,02	12,06%			
Nov-95	170,00	339,35	16,21%			
Dic-95	290,00	354,99	4,61%			
Ene-96	290,00	384,20	8,23%		426,23	467,15
Feb-96	290,00	476,66	24,07%			
Mar-96	290,00	500,19	4,94%			
Abr-96	464,25	464,25	-7,19%			
May-96	471,25	471,25	1,51%			
Jun-96	470,00	470,00	-0,27%			
Jul-96	471,75	471,75	0,37%			
Ago-96	476,25	476,25	0,95%			
Sep-96	470,00	470,00	-1,31%			
Oct-96	471,75	471,75	0,37%			
Nov-96	472,75	472,75	0,21%			
Dic-96	476,75	476,75	0,85%			

<b>Ene-97</b>	475,00	475,00	-0,37%		<b>489,96</b>	<b>489,96</b>
<b>Feb-97</b>	478,50	478,50	0,74%			
<b>Mar-97</b>	478,00	478,00	-0,10%			
<b>Abr-97</b>	481,75	481,75	0,78%			
<b>May-97</b>	484,25	484,25	0,52%			
<b>Jun-97</b>	485,75	485,75	0,31%			
<b>Jul-97</b>	497,00	497,00	2,32%			
<b>Ago-97</b>	496,50	496,50	-0,10%			
<b>Sep-97</b>	497,75	497,75	0,25%			
<b>Oct-97</b>	500,00	500,00	0,45%			
<b>Nov-97</b>	500,75	500,75	0,15%			
<b>Dic-97</b>	504,25	504,25	0,70%			
<b>Ene-98</b>	510,00	510,00	1,14%		<b>549,92</b>	<b>549,92</b>
<b>Feb-98</b>	517,25	517,25	1,42%			
<b>Mar-98</b>	523,50	523,50	1,21%			
<b>Abr-98</b>	536,00	536,00	2,39%			
<b>May-98</b>	539,00	539,00	0,56%			
<b>Jun-98</b>	547,25	547,25	1,53%	-		
<b>Jul-98</b>	562,50	562,50	2,79%	-		
<b>Ago-98</b>	579,75	579,75	3,07%	-		
<b>Sep-98</b>	576,75	576,75	-0,52%	-		
<b>Oct-98</b>	571,00	571,00	-1,00%	-		
<b>Nov-98</b>	571,50	571,50	0,09%	-		
<b>Dic-98</b>	564,50	564,50	-1,22%	-		
<b>Ene-99</b>	573,25	573,25	1,55%	-	<b>608,81</b>	<b>608,81</b>
<b>Feb-99</b>	577,00	577,00	0,65%	-		
<b>Mar-99</b>	583,50	583,50	1,13%	-		
<b>Abr-99</b>	590,75	590,75	1,24%	-		
<b>May-99</b>	598,50	598,50	1,31%	-		
<b>Jun-99</b>	606,00	606,00	1,25%	-		
<b>Jul-99</b>	612,25	612,25	1,03%	-		
<b>Ago-99</b>	619,25	619,25	1,14%	-		
<b>Sep-99</b>	628,00	628,00	1,41%	-		
<b>Oct-99</b>	631,25	631,25	0,52%	-		
<b>Nov-99</b>	637,75	637,75	1,03%	-		
<b>Dic-99</b>	648,25	648,25	1,65%	-		
<b>Ene-00</b>	655,25	655,25	1,08%	-	<b>682,23</b>	<b>682,23</b>
<b>Feb-00</b>	661,75	661,75	0,99%	-		
<b>Mar-00</b>	670,00	670,00	1,25%	-		
<b>Abr-00</b>	675,00	675,00	0,75%	-		
<b>May-00</b>	684,00	684,00	1,33%	-		
<b>Jun-00</b>	682,00	682,00	-0,29%	-		
<b>Jul-00</b>	687,50	687,50	0,81%	-		
<b>Ago-00</b>	689,75	689,75	0,33%	-		
<b>Sep-00</b>	690,75	690,75	0,14%	-		
<b>Oct-00</b>	694,00	694,00	0,47%	-		
<b>Nov-00</b>	697,00	697,00	0,43%	-		
<b>Dic-00</b>	699,75	699,75	0,39%	-		
<b>Ene-01</b>	700,75	700,75	0,14%	-	<b>726,40</b>	<b>726,40</b>
<b>Feb-01</b>	704,25	704,25	0,50%	-		

Mar-01	707,75	707,75	0,50%	-		
Abr-01	711,75	711,75	0,57%	-		
May-01	715,00	715,00	0,46%	-		
Jun-01	718,75	718,75	0,52%	-		
Jul-01	725,25	725,25	0,90%	-		
Ago-01	737,00	737,00	1,62%	-		
Sep-01	743,00	743,00	0,81%	-		
Oct-01	743,75	743,75	0,10%	-		
Nov-01	746,50	746,50	0,37%	-		
Dic-01	763,00	763,00	2,21%	-		
Ene-02	764,50	764,50	0,20%	-	1.190,90	1.190,90
Feb-02	1.061,00	1.061,00	38,78%	-		
Mar-02	891,75	891,75	-15,95%	-		
Abr-02	838,75	838,75	-5,94%	-		
May-02	1.098,75	1.098,75	31,00%	-		
Jun-02	1.316,75	1.316,75	19,84%	-		
Jul-02	1.327,75	1.327,75	0,84%	-		
Ago-02	1.411,25	1.411,25	6,29%	-		
Sep-02	1.475,00	1.475,00	4,52%	-		
Oct-02	1.375,25	1.375,25	-6,76%	-		
Nov-02	1.328,75	1.328,75	-3,38%	-		
Dic-02	1.401,25	1.401,25	5,46%	-		
Ene-03	1.853,00	1.853,00	32,24%	-	1.621,08	2.647,75
Feb-03	1.600,00	2.550,00	37,61%	950,00		
Mar-03	1.600,00	2.650,00	3,92%	1.050,00		
Abr-03	1.600,00	2.750,00	3,77%	1.150,00		
May-03	1.600,00	2.950,00	7,27%	1.350,00		
Jun-03	1.600,00	2.750,00	-6,78%	1.150,00		
Jul-03	1.600,00	2.650,00	-3,64%	1.050,00		
Ago-03	1.600,00	2.650,00	0,00%	1.050,00		
Sep-03	1.600,00	2.620,00	-1,13%	1.020,00		
Oct-03	1.600,00	2.700,00	3,05%	1.100,00		
Nov-03	1.600,00	2.710,00	0,37%	1.110,00		
Dic-03	1.600,00	2.940,00	8,49%	1.340,00		
Ene-04	1.600,00	3.100,00	5,44%	1.500,00	1.893,33	2.736,28
Feb-04	1.920,00	3.250,00	4,84%	1.330,00		
Mar-04	1.920,00	3.200,00	-1,54%	1.280,00		
Abr-04	1.920,00	3.000,00	-6,25%	1.080,00		
May-04	1.920,00	2.980,00	-0,67%	1.060,00	1.160,63	
Jun-04	1.920,00	2.762,86	-7,29%	842,86		
Jul-04	1.920,00	2.703,81	-2,14%	783,81		
Ago-04	1.920,00	2.766,19	2,31%	846,19		
Sep-04	1.920,00	2.646,36	-4,33%	726,36		
Oct-04	1.920,00	2.524,25	-4,61%	604,25		
Nov-04	1.920,00	2.442,95	-3,22%	522,95		
Dic-04	1.920,00	2.443,41	0,02%	523,41		
Ene-05	1.920,00	2.656,56	8,72%	736,56		
Feb-05	1.920,00	2.719,86	2,38%	799,86		
Mar-05	2.150,00	2.737,13	0,63%	587,13		
Abr-05	2.150,00	2.598,95	-5,05%	448,95	674,76	

<b>May-05</b>	2.150,00	<b>2.569,32</b>	-1,14%	419,32		
<b>Jun-05</b>	2.150,00	<b>2.526,13</b>	-1,68%	376,13		
<b>Jul-05</b>	2.150,00	<b>2.555,75</b>	1,17%	405,75		
<b>Ago-05</b>	2.150,00	<b>2.542,16</b>	-0,53%	392,16		
<b>Sep-05</b>	2.150,00	<b>2.616,53</b>	2,93%	466,53		
<b>Oct-05</b>	2.150,00	<b>2.700,59</b>	3,21%	550,59		
<b>Nov-05</b>	2.150,00	<b>2.600,00</b>				
<b>Dic-05</b>	2.150,00	<b>2.600,00</b>				

## Anexo D: DATA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### Frequencies

Statistics

	IDENT	CATEGORI	TIEMPO	EDAD	OCUPACIO	sexo	S_AA	S_AE	S_IE	S_VAIE	S_SG	S_CV	S_TIE
N Valid	37	37	36	34	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

CATEGORI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	21,6	21,6	21,6
2,00	13	35,1	35,1	56,8
3,00	3	8,1	8,1	64,9
4,00	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

TIEMPO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,7	2,8	2,8
2,00	9	24,3	25,0	27,8
3,00	3	8,1	8,3	36,1
7,00	4	10,8	11,1	47,2
8,00	12	32,4	33,3	80,6
29,00	1	2,7	2,8	83,3
30,00	2	5,4	5,6	88,9
31,00	1	2,7	2,8	91,7
32,00	1	2,7	2,8	94,4
34,00	1	2,7	2,8	97,2
38,00	1	2,7	2,8	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

## EDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	1	2,7	2,9	2,9
	22,00	2	5,4	5,9	8,8
	23,00	1	2,7	2,9	11,8
	25,00	1	2,7	2,9	14,7
	27,00	1	2,7	2,9	17,6
	28,00	2	5,4	5,9	23,5
	29,00	1	2,7	2,9	26,5
	30,00	2	5,4	5,9	32,4
	31,00	2	5,4	5,9	38,2
	32,00	2	5,4	5,9	44,1
	33,00	1	2,7	2,9	47,1
	34,00	1	2,7	2,9	50,0
	35,00	1	2,7	2,9	52,9
	38,00	3	8,1	8,8	61,8
	40,00	1	2,7	2,9	64,7
	44,00	1	2,7	2,9	67,6
	45,00	1	2,7	2,9	70,6
	49,00	1	2,7	2,9	73,5
	50,00	1	2,7	2,9	76,5
	51,00	2	5,4	5,9	82,4
	52,00	2	5,4	5,9	88,2
	54,00	1	2,7	2,9	91,2
	55,00	1	2,7	2,9	94,1
	56,00	1	2,7	2,9	97,1
	58,00	1	2,7	2,9	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Missing	System	3	8,1		
Total		37	100,0		

**OCUPACIO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2,7	2,7	2,7
1,00	8	21,6	21,6	24,3
2,00	2	5,4	5,4	29,7
3,00	1	2,7	2,7	32,4
4,00	2	5,4	5,4	37,8
5,00	3	8,1	8,1	45,9
6,00	1	2,7	2,7	48,6
7,00	1	2,7	2,7	51,4
8,00	1	2,7	2,7	54,1
9,00	2	5,4	5,4	59,5
10,00	4	10,8	10,8	70,3
11,00	5	13,5	13,5	83,8
12,00	1	2,7	2,7	86,5
13,00	1	2,7	2,7	89,2
14,00	1	2,7	2,7	91,9
15,00	1	2,7	2,7	94,6
99,00	1	2,7	2,7	97,3
99,00	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**sexo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2,7	2,7	2,7
masculino	23	62,2	62,2	64,9
femenino	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## S\_AA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	1	2,7	2,7	2,7
	23,00	1	2,7	2,7	5,4
	33,00	1	2,7	2,7	8,1
	38,00	1	2,7	2,7	10,8
	42,00	1	2,7	2,7	13,5
	49,00	1	2,7	2,7	16,2
	51,00	1	2,7	2,7	18,9
	53,00	1	2,7	2,7	21,6
	54,00	2	5,4	5,4	27,0
	58,00	1	2,7	2,7	29,7
	59,00	1	2,7	2,7	32,4
	61,00	3	8,1	8,1	40,5
	62,00	2	5,4	5,4	45,9
	66,00	2	5,4	5,4	51,4
	67,00	1	2,7	2,7	54,1
	69,00	1	2,7	2,7	56,8
	70,00	3	8,1	8,1	64,9
	71,00	1	2,7	2,7	67,6
	73,00	1	2,7	2,7	70,3
	75,00	3	8,1	8,1	78,4
	76,00	1	2,7	2,7	81,1
	77,00	1	2,7	2,7	83,8
	79,00	2	5,4	5,4	89,2
	81,00	1	2,7	2,7	91,9
	86,00	1	2,7	2,7	94,6
	90,00	1	2,7	2,7	97,3
	106,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## S\_AE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31,00	1	2,7	2,7	2,7
	37,00	1	2,7	2,7	5,4
	44,00	2	5,4	5,4	10,8
	46,00	1	2,7	2,7	13,5
	48,00	1	2,7	2,7	16,2
	50,00	1	2,7	2,7	18,9
	51,00	4	10,8	10,8	29,7
	53,00	1	2,7	2,7	32,4
	54,00	3	8,1	8,1	40,5
	55,00	1	2,7	2,7	43,2
	56,00	1	2,7	2,7	45,9
	57,00	6	16,2	16,2	62,2
	58,00	1	2,7	2,7	64,9
	59,00	2	5,4	5,4	70,3
	60,00	1	2,7	2,7	73,0
	62,00	1	2,7	2,7	75,7
	63,00	1	2,7	2,7	78,4
	64,00	1	2,7	2,7	81,1
	67,00	1	2,7	2,7	83,8
	69,00	1	2,7	2,7	86,5
	71,00	1	2,7	2,7	89,2
	72,00	1	2,7	2,7	91,9
	73,00	1	2,7	2,7	94,6
	83,00	1	2,7	2,7	97,3
	93,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## S\_IE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	80,00	1	2,7	2,7	2,7
	85,00	1	2,7	2,7	5,4
	90,00	1	2,7	2,7	8,1
	94,00	1	2,7	2,7	10,8
	97,00	1	2,7	2,7	13,5
	98,00	1	2,7	2,7	16,2
	99,00	2	5,4	5,4	21,6
	100,00	1	2,7	2,7	24,3
	105,00	2	5,4	5,4	29,7
	106,00	1	2,7	2,7	32,4
	107,00	1	2,7	2,7	35,1
	110,00	1	2,7	2,7	37,8
	111,00	2	5,4	5,4	43,2
	112,00	1	2,7	2,7	45,9
	113,00	2	5,4	5,4	51,4
	115,00	1	2,7	2,7	54,1
	116,00	2	5,4	5,4	59,5
	118,00	2	5,4	5,4	64,9
	119,00	2	5,4	5,4	70,3
	120,00	1	2,7	2,7	73,0
	122,00	1	2,7	2,7	75,7
	124,00	1	2,7	2,7	78,4
	127,00	1	2,7	2,7	81,1
	128,00	2	5,4	5,4	86,5
	130,00	2	5,4	5,4	91,9
	136,00	1	2,7	2,7	94,6
	141,00	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## S\_VAIE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	81,00	1	2,7	2,7	2,7
	92,00	1	2,7	2,7	5,4
	100,00	1	2,7	2,7	8,1
	106,00	1	2,7	2,7	10,8
	109,00	3	8,1	8,1	18,9
	111,00	1	2,7	2,7	21,6
	112,00	1	2,7	2,7	24,3
	113,00	1	2,7	2,7	27,0
	114,00	1	2,7	2,7	29,7
	115,00	1	2,7	2,7	32,4
	116,00	1	2,7	2,7	35,1
	117,00	3	8,1	8,1	43,2
	119,00	1	2,7	2,7	45,9
	120,00	2	5,4	5,4	51,4
	122,00	2	5,4	5,4	56,8
	126,00	1	2,7	2,7	59,5
	127,00	1	2,7	2,7	62,2
	129,00	1	2,7	2,7	64,9
	131,00	2	5,4	5,4	70,3
	132,00	1	2,7	2,7	73,0
	134,00	1	2,7	2,7	75,7
	135,00	1	2,7	2,7	78,4
	136,00	4	10,8	10,8	89,2
	137,00	1	2,7	2,7	91,9
	155,00	2	5,4	5,4	97,3
	163,00	1	2,7	2,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## S\_SG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	2,7	2,7	2,7
	2,00	1	2,7	2,7	5,4
	4,00	2	5,4	5,4	10,8
	5,00	1	2,7	2,7	13,5
	7,00	1	2,7	2,7	16,2
	8,00	2	5,4	5,4	21,6
	9,00	2	5,4	5,4	27,0
	10,00	4	10,8	10,8	37,8
	12,00	2	5,4	5,4	43,2
	13,00	2	5,4	5,4	48,6
	14,00	3	8,1	8,1	56,8
	15,00	2	5,4	5,4	62,2
	16,00	1	2,7	2,7	64,9
	17,00	1	2,7	2,7	67,6
	22,00	1	2,7	2,7	70,3
	27,00	2	5,4	5,4	75,7
	31,00	2	5,4	5,4	81,1
	33,00	1	2,7	2,7	83,8
	34,00	2	5,4	5,4	89,2
	36,00	1	2,7	2,7	91,9
	45,00	1	2,7	2,7	94,6
	51,00	1	2,7	2,7	97,3
	60,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## S\_CV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37,00	1	2,7	2,7	2,7
	45,00	5	13,5	13,5	16,2
	46,00	1	2,7	2,7	18,9
	47,00	1	2,7	2,7	21,6
	48,00	2	5,4	5,4	27,0
	49,00	1	2,7	2,7	29,7
	51,00	1	2,7	2,7	32,4
	52,00	2	5,4	5,4	37,8
	53,00	1	2,7	2,7	40,5
	54,00	1	2,7	2,7	43,2
	57,00	1	2,7	2,7	45,9
	58,00	2	5,4	5,4	51,4
	59,00	3	8,1	8,1	59,5
	60,00	3	8,1	8,1	67,6
	61,00	2	5,4	5,4	73,0
	62,00	1	2,7	2,7	75,7
	63,00	1	2,7	2,7	78,4
	65,00	1	2,7	2,7	81,1
	66,00	1	2,7	2,7	83,8
	68,00	1	2,7	2,7	86,5
	70,00	2	5,4	5,4	91,9
	71,00	2	5,4	5,4	97,3
	72,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## S\_TIE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	336,00	1	2,7	2,7	2,7
	359,00	2	5,4	5,4	8,1
	360,00	1	2,7	2,7	10,8
	363,00	1	2,7	2,7	13,5
	364,00	1	2,7	2,7	16,2
	378,00	1	2,7	2,7	18,9
	399,00	1	2,7	2,7	21,6
	401,00	1	2,7	2,7	24,3
	402,00	1	2,7	2,7	27,0
	407,00	1	2,7	2,7	29,7
	410,00	1	2,7	2,7	32,4
	415,00	1	2,7	2,7	35,1
	418,00	1	2,7	2,7	37,8
	420,00	2	5,4	5,4	43,2
	421,00	1	2,7	2,7	45,9
	422,00	1	2,7	2,7	48,6
	426,00	1	2,7	2,7	51,4
	435,00	1	2,7	2,7	54,1
	448,00	2	5,4	5,4	59,5
	455,00	1	2,7	2,7	62,2
	456,00	1	2,7	2,7	64,9
	460,00	1	2,7	2,7	67,6
	461,00	1	2,7	2,7	70,3
	463,00	1	2,7	2,7	73,0
	464,00	1	2,7	2,7	75,7
	466,00	1	2,7	2,7	78,4
	470,00	1	2,7	2,7	81,1
	480,00	1	2,7	2,7	83,8
	486,00	1	2,7	2,7	86,5
	490,00	1	2,7	2,7	89,2
	493,00	1	2,7	2,7	91,9
	494,00	1	2,7	2,7	94,6
	506,00	1	2,7	2,7	97,3
	513,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## Correlations

		TIEMPO	EDAD	S_TIE
TIEMPO	Pearson Correlation	1	,200	-,070
	Sig. (2-tailed)	,	,257	,684
	N	36	34	36
EDAD	Pearson Correlation	,200	1	,293
	Sig. (2-tailed)	,257	,	,093
	N	34	34	34
S_TIE	Pearson Correlation	-,070	,293	1
	Sig. (2-tailed)	,684	,093	,
	N	36	34	37

## Correlations

		S_AA	S_IE	S_AE	S_VAIE	S_SG	S_CV	TIEMPO	EDAD
S_AA	Pearson Correlation	1	-,112	,009	-,146	-,068	-,198	-,186	,060
	Sig. (2-tailed)	,	,510	,959	,388	,691	,240	,277	,736
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
S_IE	Pearson Correlation	-,112	1	,601**	,738**	-,046	,641**	-,097	,141
	Sig. (2-tailed)	,510	,	,000	,000	,789	,000	,573	,427
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
S_AE	Pearson Correlation	,009	,601**	1	,467**	-,138	,392*	-,043	,203
	Sig. (2-tailed)	,959	,000	,	,004	,416	,016	,802	,248
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
S_VAIE	Pearson Correlation	-,146	,738**	,467**	1	-,002	,751**	,071	,210
	Sig. (2-tailed)	,388	,000	,004	,	,993	,000	,683	,233
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
S_SG	Pearson Correlation	-,068	-,046	-,138	-,002	1	,019	-,073	,196
	Sig. (2-tailed)	,691	,789	,416	,993	,	,911	,673	,267
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
S_CV	Pearson Correlation	-,198	,641**	,392*	,751**	,019	1	,217	,218
	Sig. (2-tailed)	,240	,000	,016	,000	,911	,	,203	,216
	N	37	37	37	37	37	37	36	34
TIEMPO	Pearson Correlation	-,186	-,097	-,043	,071	-,073	,217	1	,200
	Sig. (2-tailed)	,277	,573	,802	,683	,673	,203	,	,257
	N	36	36	36	36	36	36	36	34
EDAD	Pearson Correlation	,060	,141	,203	,210	,196	,218	,200	1
	Sig. (2-tailed)	,736	,427	,248	,233	,267	,216	,257	,
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		S_AA	S_IE	S_AE	S_VAIE	S_SG	S_CV	S_TIE
S_AA	Pearson Correlation	1	-,112	,009	-,146	-,068	-,198	,260
	Sig. (2-tailed)		,510	,959	,388	,691	,240	,120
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_IE	Pearson Correlation	-,112	1	,601**	,738**	-,046	,641**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,510		,000	,000	,789	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_AE	Pearson Correlation	,009	,601**	1	,467**	-,138	,392*	,643**
	Sig. (2-tailed)	,959	,000		,004	,416	,016	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_VAIE	Pearson Correlation	-,146	,738**	,467**	1	-,002	,751**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,388	,000	,004		,993	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_SG	Pearson Correlation	-,068	-,046	-,138	-,002	1	,019	,231
	Sig. (2-tailed)	,691	,789	,416	,993		,911	,170
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_CV	Pearson Correlation	-,198	,641**	,392*	,751**	,019	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,240	,000	,016	,000	,911		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
S_TIE	Pearson Correlation	,260	,793**	,643**	,791**	,231	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,120	,000	,000	,000	,170	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		S_AA	S_IE	S_AE	S_VAIE	S_SG	S_CV
S_AA	Pearson Correlation	1	-,112	,009	-,146	-,068	-,198
	Sig. (2-tailed)	,	,510	,959	,388	,691	,240
	N	37	37	37	37	37	37
S_IE	Pearson Correlation	-,112	1	,601**	,738**	-,046	,641**
	Sig. (2-tailed)	,510	,	,000	,000	,789	,000
	N	37	37	37	37	37	37
S_AE	Pearson Correlation	,009	,601**	1	,467**	-,138	,392*
	Sig. (2-tailed)	,959	,000	,	,004	,416	,016
	N	37	37	37	37	37	37
S_VAIE	Pearson Correlation	-,146	,738**	,467**	1	-,002	,751**
	Sig. (2-tailed)	,388	,000	,004	,	,993	,000
	N	37	37	37	37	37	37
S_SG	Pearson Correlation	-,068	-,046	-,138	-,002	1	,019
	Sig. (2-tailed)	,691	,789	,416	,993	,	,911
	N	37	37	37	37	37	37
S_CV	Pearson Correlation	-,198	,641**	,392*	,751**	,019	1
	Sig. (2-tailed)	,240	,000	,016	,000	,911	,
	N	37	37	37	37	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
S_TIE * sexo	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

Symmetric Measures<sup>a</sup>

	Value
N of Valid Cases	37

a. Correlation statistics are available for numeric data only.

## Explore

## Warnings

S_TIE is constant when sexo = . It will be included in any boxplots produced but other output will be omitted.
--

**sexo****Case Processing Summary**

sexo	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
S_TIE	1	100,0%	0	,0%	1	100,0%
masculino	23	100,0%	0	,0%	23	100,0%
femenino	13	100,0%	0	,0%	13	100,0%

**Descriptives<sup>a</sup>**

sexo				Statistic	Std. Error	
S_TIE	masculino	Mean		430,0000	10,86860	
		95% Confidence Interval for Mean		407,4599		
		Lower Bound				
		Upper Bound		452,5401		
		5% Trimmed Mean		430,4952		
		Median		422,0000		
		Variance		2716,909		
		Std. Deviation		52,12398		
		Minimum		336,00		
		Maximum		513,00		
		Range		177,00		
		Interquartile Range		79,0000		
		Skewness		-,100		,481
		Kurtosis		-1,024		,935
femenino		Mean		432,1538	10,68839	
		95% Confidence Interval for Mean		408,8659		
		Lower Bound				
		Upper Bound		455,4418		
		5% Trimmed Mean		432,7821		
		Median		448,0000		
		Variance		1485,141		
		Std. Deviation		38,53753		
		Minimum		360,00		
		Maximum		493,00		
		Range		133,00		
		Interquartile Range		59,0000		
		Skewness		-,436		,616
		Kurtosis		-,528		1,191

a. S\_TIE is constant when sexo = . It has been omitted.

### Extreme Values<sup>b</sup>

sexo			Case Number	Value	
S_TIE	masculino	Highest	1	9	513,00
			2	8	506,00
			3	2	494,00
			4	3	490,00
			5	7	486,00
	Lowest	1	22	336,00	
		2	11	359,00	
		3	19	359,00	
		4	12	363,00	
		5	14	364,00	
femenino	Highest	1	25	493,00	
		2	26	466,00	
		3	28	463,00	
		4	27	461,00	
		5	15	455,00	
	Lowest	1	36	360,00	
		2	21	378,00	
		3	29	399,00	
		4	30	407,00	
		5	31	, <sup>a</sup>	

a. Only a partial list of cases with the value 420 are shown in the table of lower extremes.

b. S\_TIE is constant when sexo = . It has been omitted.

## sexo = masculino Histograms

### Stem-and-Leaf Plots

S\_TIE Stem-and-Leaf Plot for  
SEXO= masculino

Frequency	Stem &	Leaf
1,00	3 .	3
4,00	3 .	5566
9,00	4 .	001112223
7,00	4 .	5678899
2,00	5 .	01

Stem width: 100,00  
Each leaf: 1 case(s)

## sexo = femenino Histograms

### Stem-and-Leaf Plots

S\_TIE Stem-and-Leaf Plot for  
SEXO= femenino

```

Frequency      Stem & Leaf
      3,00      3 . 679
      5,00      4 . 02244
      5,00      4 . 56669
  
```

Stem width: 100,00  
Each leaf: 1 case(s)

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CATEGORI * sexo	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

### CATEGORI \* sexo Crosstabulation

			sexo			Total
			masculino	femenino		
CATEGORI	1,00	Count	8	0	0	8
		Expected Count	5,0	2,8	,2	8,0
		% within sexo	34,8%	,0%	,0%	21,6%
		% of Total	21,6%	,0%	,0%	21,6%
2,00	Count	Count	10	3	0	13
		Expected Count	8,1	4,6	,4	13,0
		% within sexo	43,5%	23,1%	,0%	35,1%
		% of Total	27,0%	8,1%	,0%	35,1%
3,00	Count	Count	3	0	0	3
		Expected Count	1,9	1,1	,1	3,0
		% within sexo	13,0%	,0%	,0%	8,1%
		% of Total	8,1%	,0%	,0%	8,1%
4,00	Count	Count	2	10	1	13
		Expected Count	8,1	4,6	,4	13,0
		% within sexo	8,7%	76,9%	100,0%	35,1%
		% of Total	5,4%	27,0%	2,7%	35,1%
Total	Count	Count	23	13	1	37
		Expected Count	23,0	13,0	1,0	37,0
		% within sexo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	62,2%	35,1%	2,7%	100,0%

## Anexo E. Glosario de Términos

**Actividad:** medida adoptada o trabajo realizado en un proyecto para obtener un determinado producto mediante la utilización de insumos, tales como fondos, asistencia técnica u otro tipo de recursos.

**Alcance:** beneficiarios y otras partes interesadas de una intervención de desarrollo, sean sectores, grupos de personas o zonas geográficas de un país o región.

**Análisis de costos-beneficios:** comparación entre los costos de inversión y operación y los beneficios o el impacto directo resultantes de una inversión en una determinada intervención. Este análisis utiliza diversos métodos y medios de expresar los resultados.

**Aprendizaje:** reflexión sobre la experiencia para ver el modo de mejorar una situación o las acciones futuras, y utilizar este conocimiento para introducir mejoras efectivas. Puede basarse en un ejercicio individual o de grupo. El aprendizaje conlleva a la aplicación de las lecciones aprendidas en las acciones futuras, lo que sirve de base para otro ciclo de aprendizaje.

**Auditoria:** comprobación de la legalidad y regularidad de la utilización de los recursos, llevada a cabo por auditores independientes, para determinar si las actividades y procedimientos organizativos se ajustan a las normas y criterios previamente establecidos, u en qué medida. La auditoria ayuda a una organización a alcanzar objetivos, introduciendo un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de los riesgos, control y gobierno. En las auditorias internas los auditores informan a la organización de que está siendo examinada, mientras que en las auditorias externas los auditores informan a los propietarios de la organización (por ejemplo, la junta) o sus financiadores.

**Autoevaluación:** evaluación realizada por los que gestionan un programa o proyecto sobre el terreno, o participan en él, o por los encargados del diseño y la ejecución de (parte de) una intervención de desarrollo. Como ocurre con cualquier evaluación, la autoevaluación se centra en el impacto y el desempeño generales, o en aspectos concretos de éstos.

**Beneficiarios:** individuo, grupo u organización que, en su propia opinión y sea o no destinatario del proyecto, se beneficia directa o indirectamente de la intervención de desarrollo.

**Capacidad:** habilidad de individuos y organizaciones de ejercer sus funciones de un modo eficaz, eficiente y sostenible.

**Comunidad:** grupo de personas que viven en una misma localidad y comparten algunas características comunes.

**Confiabilidad:** coherencia o carácter fidedigno de los datos y los juicios de evaluación, en relación con la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis utilizados para recoger e interpretar los datos de la evaluación. Se dice que la información es fiable cuando observaciones repetidas con un mismo instrumento en condiciones idénticas producen resultados similares.

**Cualitativo:** que no se resume en forma numérica, como las actas de las reuniones comunitarias y las notas generales procedentes de las observaciones. Los datos cualitativos suelen describir los conocimientos, actitudes o comportamientos de las personas.

**Cuantitativo:** que se mide o es medible en términos de cantidad, o que tiene que ver con la cantidad, y que se expresa en números o cantidades.

**Desempeño de un proyecto:** calidad general de un proyecto en términos de impacto, utilidad para los beneficiarios, eficacia en la ejecución y eficiencia y sostenibilidad.

**Desempeño:** grado en que una intervención de desarrollo o un asociado en el desarrollo opera de conformidad con determinados criterios, normas o directrices o alcanzan resultados previstos en las metas planes declarados.

**Destrezas institucionales:** habilidades orientadas a cumplir con los objetivos planteados por la organización y a facilitar la entrega del beneficio a la comunidad.

**Direccionalidad:** es el sentido de búsqueda constante en todos los actores que participan y orientan sus esfuerzos en la consecución de logros, metas y resultados.

**Eficacia (o efectividad):** determinación del grado en que el proyecto alcanza sus objetivos, a nivel de metas o propósitos; por ejemplo, medida en que una intervención de desarrollo ha alcanzado, o se espera que alcance, sus objetivos pertinentes de un modo eficiente y sostenible.

**Eficiencia:** determinación del grado en que los insumos económicos ( fondos, servicios técnicos, tiempo, etc.) se transforman en productos.

Ejemplo de productos son los bienes, servicios o infraestructuras producidos por un proyecto y destinados a la consecución de sus propósitos. Pueden ser también los cambios resultantes de la intervención que son necesarios para alcanzar los efectos a nivel del propósito.

**Estilo de Liderazgo:** la manera como la gente se comporta con respecto al uso de su tiempo, atención y acciones simbólicas. Tiene dos dimensiones:

- **Forma de actuar:** tono personal usado.
- **Momento de actuar:** uso del tiempo, cuándo y dónde aparece la persona.

**Estructura Organizacional:** un sistema ordenado y estable que determina quién le reporta a quién y cómo deben distribuirse y agruparse las actividades.

**Grupo-objetivo:** grupo específico en cuyo beneficio se emprende el proyecto o programa, y que está estrechamente relacionado con el impacto y la pertinencia.

**Impacto del proyecto:** cambio producido en una situación que resulta de los efectos combinados de las actividades del proyecto, o la medida en que se alcanzan las metas u objetivos de máximo nivel del proyecto. Por impacto se entiende también cualquier cambio imprevisto, positivo o negativo que resulte de un proyecto. A veces por impacto se entiende cualquier logro de un proyecto que trascienda los productos directos.

**Indicador:** factor o variable cuantitativo o cualitativo que ofrece una base simple y fiable para evaluar los logros, los cambios o el desempeño. Unidad de información medida en el tiempo que puede contribuir a indicar los cambios de una condición determinada. Una meta u objetivo determinados pueden tener múltiples indicadores.

**Insumos:** recursos financieros, humanos y materiales necesarios para obtener los productos previstos de un proyecto.

**Inteligencia Emocional:** la inteligencia emocional es la habilidad de distinguir, entender y aplicar eficazmente el poder y perspicacia de las emociones como una fuente de energía humana, información e influencia.

**Interesados directos:** principales beneficiarios previstos de un proyecto.

**Lecciones aprendidas:** conocimientos obtenidos reflexionando sobre la experiencia que ofrecen posibilidades de mejorar las acciones futuras. La lección aprendida resume un conocimiento en un momento determinado, mientras que el aprendizaje es un proceso continuo.

**Medios de verificación:** fuente o fuentes previstas de información que pueden contribuir a responder a las preguntas o los indicadores de desempeño. Ocupa la tercera columna del marco lógico.

**Meta:** objetivo programático o sectorial de nivel superior al que una intervención de desarrollo, como un proyecto, está destinada a contribuir. Se trata, pues, de una declaración de intención.

**Muestra:** selección de una parte representativa de la población para determinar parámetros o características de toda la población.

**Pertinencia:** medida en que los objetivos de un proyecto son compatibles con las prioridades del grupo-objetivo y las políticas de los receptores y los donantes.

**Posiciones Claves:** tienen un impacto directo en la entrega de valor al beneficiario.

**Procesos y Sistemas:** procedimientos a través de los cuales las actividades son hechas día a día.

**Producto:** resultado tangible (fácilmente mensurable, práctico), inmediato y previsto que debe obtenerse mediante una gestión adecuada de los insumos convenidos.

**Propósito:** mejora positiva de una situación cuyo logro es imputable a un proyecto o programa.

**Proyecto:** intervención que consiste en una serie de actividades planeadas e interrelacionadas, destinadas a alcanzar objetivos definidos, con un presupuesto determinado y unos plazos concretos.

**Recursos:** medios de que dispone un proyecto o que necesita para funcionar, como tiempo de personal, tiempo de los gestores, conocimientos locales, fondos, equipos, personal capacitado y oportunidades sociopolíticas.

**Resultado:** producto, efecto o impacto mensurable (previsto o imprevisto, positivo o negativo) de una intervención de desarrollo.

**Riesgos:** factores externos negativos posibles, como acontecimientos, condiciones o decisiones, que se prevé aplacen seriamente o impidan la realización de los objetivos y los productos de un proyecto ( y que generalmente escapan en gran parte o por completo al control de los gestores del proyecto).

**Seguimiento:** recolección y análisis regulares de información para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilidad y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje. Se trata de una función continua basada en una operación metódica de recolección de datos para proporcionar a los gestores y a los principales interesados de un proyecto o programa en curso de ejecución las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos.

**Sostenibilidad:** probabilidad de que los efectos positivos de un proyecto (bienes, capacidades, instalaciones o servicios mejorados) se mantengan durante un largo periodo después de que finalice la asistencia externa.

**Supuesto:** factor externo (como un acontecimiento, condición o decisión) que podría afectar a la marcha o al éxito de las operaciones de un proyecto programa. Los supuestos son necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto, pero escapan, en gran parte o por completo, al control de los gestores. Se redactan en forma de condiciones positivas. Los supuestos iniciales son las condiciones que parecen esenciales para el éxito de un proyecto o programa. Los supuestos críticos (o “fatídicos”) son las condiciones que parecen poner en peligro la ejecución de un proyecto o programa.

**Validación:** proceso de verificación para asegurarse de que los datos obtenidos con un método de seguimiento son confirmados por los obtenidos con otro método.

**Validez:** grado de fiabilidad y medida en que se hace una previsión correcta y ésta se cumple. Este concepto se aplica a las estrategias e instrumentos de recolección de datos.

**Valores compartidos:** ¿Qué es importante o qué valoramos aquí?

**Visión:** un enunciado claro y preciso que la organización busca alcanzar en un lapso de tiempo específico, el cual es retador, valioso e inspirador.

## **Anexo F. Presentación Defensa Tesis**