



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
Trabajo Especial de Grado

Estrategia de comunicaciones para una ONG: caso Opción Venezuela

Tesista: Ana Teresa Trujillo Arroyo

Tutor: Cora E. Urrea T.

Caracas, septiembre de 2007

Dedicatoria y agradecimientos

A mis padres, por dedicar su vida a hacerme la persona que soy
y por ayudarme todos los días a ser mejor.

A mis amigos, mis verdaderos hermanos, por estar ahí siempre presentes,
dispuestos a tenderme algo más que sus manos.

A mi Andrés, por ayudarme a crecer, por estar siempre ahí,
por vivir conmigo el verdadero amar.

A mis profesores y a todos los que me han dado lecciones de vida.

A todos los que ponen un granito de arena por hacer este mundo un sitio mejor.

A mi amado país...esto es sólo el comienzo de lo que puedo darle.

Resumen analítico del Trabajo de Grado

Fecha: 12-09-07

	Nombre y apellido	Expediente	Mención
1	Ana Teresa Trujillo Arroyo	102-935	CP

Unidad: ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Mención: Comunicaciones Publicitarias Año: 2007 No. de pág: __132__

Indicadores: Estrategia, comunicación, ONG, responsabilidad, comunicacional

Descripción (situación específica que el trabajo resuelve o mejora):

Modalidad: *modalidad IV, estrategias de comunicación, submodalidad II: diseño de estrategias comunicacionales.*

Fuentes : 41

Contenido: *Objetivo general:* Diseñar una estrategia de comunicaciones que permita dar a conocer a la ONG *Opción Venezuela*. *Objetivos específicos:* Identificar y conocer la situación de *Opción Venezuela* como organización actualmente, identificar y conocer la situación de las comunicaciones de *Opción Venezuela* actualmente, definir mensajes clave a transmitir en el plan de comunicaciones, definir medios clave a utilizar en el plan de comunicaciones, desarrollar herramientas que permitan atraer y mantener miembros y colaboradores a *Opción Venezuela*.

El trabajo de grado se presenta bajo un modelo exploratorio-descriptivo no experimental (empírico), es aplicada, documental-de campo, transversal y mixta..

Conclusiones: Se pudo desarrollar un plan viable de comunicaciones y se detectaron las necesidades de los públicos en la organización. Se recomienda colocar a cargo de la coordinación de comunicaciones y mercadeo a una persona que se dedique en exclusivo a ello. Una forma de ahorrar costos es proponer a un estudiante a que se dedique a la tarea, haciendo así su servicio comunitario.

Estrategia de comunicaciones para una ONG: Caso Opción Venezuela

Ana Teresa Trujillo Arroyo. Trabajo Especial de Grado. 2007.

C.I: 15.929.623 Expediente: 102935

Resumen:

Opción Venezuela es una ONG que trabaja en conjunto con instituciones educativas de nivel superior y otras organizaciones para llevar a cabo proyectos de sensibilización y desarrollo comunitario. La labor se realiza a través de los estudiantes, quienes brindan apoyo técnico a la comunidad, no desde una perspectiva “asistencialista” sino más bien de forma que los miembros de ésta tengan herramientas para valerse por sí mismos, de manera que se aplica lo que se conoce como “responsabilidad social universitaria”.

A pesar de que en su estructura organizativa existe una coordinación de comunicaciones y mercadeo, nadie ocupa el cargo, por lo que no hay una estrategia de comunicaciones definida y las labores de esta área suelen ocupar el tiempo del Equipo Coordinador, por lo que medios de imagen, como el sitio web y boletín están desactualizados y no son del todo funcionales.

Se presenta una estrategia basada en la adecuación de contenidos, identidad e imagen al sitio web y boletín.

Palabras clave: Estrategia, comunicación, ONG, responsabilidad, comunicacional

Abstract:

Ana Teresa Trujillo Arroyo. Grade's Special Work. 2007.

Opción Venezuela is a non-profit organization that works with other educational institutions and organizations in order to execute and awareness social projects. The labor is done through students, who give their knowledge to communities, not from an “assistencialist” perspective but in order to let members get the tools for being self-sustained, at this moment “universitarian social responsibility” is applied.

In spite of the organizational structure has an communication and marketing, nobody makes this work, so there isn't a defined a communications strategy and this area assignments are done by the Coordinator Team, spending their time in the process of activities related to the image media, such as the website and the electronic bulletin, which generates outdated and unfunctionality.

This academic work presents an strategy based on contents, identity and image applied specially to web site and the electronic bulletin.

Keywords: Strategy, communication, ONG, responsibility, comunicacional.

Índice

I.-Introducción.....	1
II.-Presentación del problema.....	3
II.1- El problema.....	3
II.2.- Planteamiento, justificación, recursos y factibilidad.....	3
III.- Marco referencial.....	5
III.1- Presentación y naturaleza de la organización.....	5
III.2.-Tipo de organización.....	9
III.3.- Cultura organizacional	15
III.3.1.- Estilo de Liderazgo.....	17
Capital humano.....	17
Motivaciones, expectativas, experiencias.....	19
Liderazgo y responsabilidad.....	20
III.3.2.- Variables <i>Soft</i> (blandas)	21
Misión.....	21
Visión	22
Valores.....	23
Elementos de identidad físico-visual.....	24
Políticas y reglas no escritas	26
Tradiciones.....	26
Aspectos relevantes de su historia.....	27
III.3.3.- Variables <i>Hard</i> (duras).....	29
Objetivos.....	30

Estructura organizativa.....	31
Decisiones y procesos.....	37
Estrategias.....	37
Tecnologías.....	37
III.3.4.- El entorno.....	38
El entorno general.....	38
El entorno específico.....	43
III.3.5.- Condiciones internas: la comunicación dentro de <i>Opción Venezuela</i>	46
Situación de las comunicaciones.....	46
Públicos internos.....	49
Flujos de comunicación	51
Características del circuito de comunicación.....	53
Niveles de análisis de la comunicación.....	56
Análisis (valor) de la información	58
Barreras.....	62
III.3.6.- El producto cultural.....	67
Paradigmas.....	68
IV.- Marco metodológico.....	71
IV.1.- Definición de objetivos.....	71
IV.1.1.-General.....	71
IV.1.2.- Específicos.....	71
IV.2.- Tipo de Investigación y diseño de la misma.....	71

IV. 3.-Fuentes de información.....	72
IV.4.- Definición de la muestra/unidades de observación.....	73
IV.4.1.- Unidad I: GOV UCLA.....	73
IV.4.2.- Unidad II: Otros estudiantes miembros de <i>Opción</i> <i>Venezuela</i>	74
IV.4.3.- Unidad III: Equipo Coordinador de <i>Opción</i> <i>Venezuela</i>	74
IV.4.4.- Unidad IV: <i>Opción Venezuela</i> , la organización.....	75
IV.5.- Definición y operacionalización de variables.....	75
IV.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	86
IV.6.1.- Técnica I: Observación participante no estructurada.....	86
IV.6.2.- Técnica II: Investigación documental.....	86
IV.6.3.- Instrumento I: Entrevista estructurada.....	86
IV.7.-Estrategia para el procesamiento de datos.....	87
IV.8.-Presentación y análisis de resultados.....	88
V.- Diseño y desarrollo de la estrategia de comunicaciones.....	103
V.1.- Plan de acción.....	103
V.2.- Diseño de la estrategia.....	104
V.3.- Mecanismos de control	109
V.4.- Presupuesto.....	110

VI.- Conclusiones y recomendaciones.....	111
VII.- Referencias.....	114
VII.1.-Bibliográficas.....	114
VII.2.- Trabajos de grado, ascenso y documentos no publicados.....	118
VII.3.- Hemerográficas.....	121
VII.4.-Internet.....	121
VII.5.- Leyes y reglamentos.....	123
VIII.- Anexos.....	124
Anexo I: Fuentes de financiamiento.....	124
Anexo II: Organigrama de <i>Opción Venezuela</i>	125
Anexo III: Variables de la cultura organizacional.....	126
Anexo IV: Logotipo de <i>Opción Venezuela</i>	127
Anexo V: Visitas al sitio web www.opcionvenezuela.org	128
Anexo VI: Propuesta para sitio web	129
Anexo VII: Propuesta para boletín web.....	130
Anexo VIII: Actual sitio web www.opcionvenezuela.org	131
Anexo IX: Actual boletín web de <i>Opción Venezuela</i>	132

I.-Introducción

Opción Venezuela es una asociación civil sin fines de lucro que nace como una respuesta ante la necesidad de enlace entre el estudiante universitario y su país. Según palabras de Félix Ríos –Presidente de la organización- “es una alternativa para que el estudiante ponga en práctica sus conocimientos, conozca a la comunidad y aporte herramientas para el desarrollo de la nación”. (www.opcionvenezuela.org, s.f.).

La idea de crear la organización surge cuando un par de estudiantes interesados en el trabajo comunitario y el desarrollo sustentable atiende la invitación de la Corporación Opción Colombia, que desde 1991 promueve lo que se ha denominado *Responsabilidad Social Universitaria*. Actualmente Colombia, Bolivia, Brasil, Ecuador, México, Nicaragua, Argentina Venezuela, Chile y Perú forman parte de ésta red de gestión universitaria, que en conjunto se denomina Opción Latinoamérica –OLA- .

Opción Venezuela trabaja en conjunto con instituciones educativas de nivel superior -como las universidades Metropolitana, Simón Bolívar, Central de Venezuela, Católica Andrés Bello y Centrooccidental Lisandro Alvarado -, además de organizaciones no gubernamentales -como el Banco Mundial, Fe y Alegría o Cesap- para llevar a cabo proyectos de formación, sensibilización y desarrollo comunitario. La labor se realiza a través de los estudiantes, quienes brindan apoyo técnico a la comunidad, no desde una perspectiva asistencialista sino más bien de forma que los miembros de ésta tengan herramientas para valerse por sí mismos.

Opción Venezuela se propone formar núcleos de estudiantes en diferentes universidades del país. De hecho, ya está en funcionamiento el que opera en la Universidad Centrooccidental Cecilio Acosta (UCLA).

Dado que la puesta en práctica de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior entra en vigencia en septiembre de 2006, es una oportunidad ideal para que se dé a conocer y fortalezca lazos con otras organizaciones.

II.-Presentación de problema

II.1- El problema

¿Cómo desarrollar una estrategia de comunicaciones para la ONG *Opción Venezuela*?

II.2.- Planteamiento, justificación, recursos y factibilidad

El vincular a la empresa y al individuo con su entorno es una tendencia que desde hace unos años se manifiesta con lo que se conoce como *Responsabilidad Social Empresarial*. Asimismo, la *Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior* se conecta con nueva tendencia y representa una forma de que el individuo no sólo conozca la realidad del país, sino además de hacerlo partícipe del desarrollo sustentable de la comunidad.

En vista de que –según afirma Félix Ríos, presidente de *Opción Venezuela* (comunicación personal, 18 de abril, 2005).- múltiples instituciones universitarias aún desconocen formas de canalizar la situación de sus estudiantes, la organización busca presentarse como una alternativa para ello. Un ejemplo de ello es la Universidad Central de Venezuela, entidad que, en calidad de institución –a través de sus dependencias-, le solicitó a *Opción Venezuela* apoyo en la materia.

Al mismo tiempo, se pretende que a través de ésta promoción se genere cierto interés por parte de otras organizaciones, para así poder captar fondos para continuar con el funcionamiento de la misma.

Obviamente se cuenta con el apoyo de *Opción Venezuela*. No sólo en lo que concierne al Comité Coordinador, sino además por parte de los miembros que estudian y laboran en las diferentes Universidades en los que ésta organización tiene núcleos activos o en proceso de conformación. Asimismo, trabajadores sociales y directivos de instituciones como Fe y Alegría, Centro Gumilla, Banco Mundial y Cesap han ofrecido su apoyo.

En cuanto a los recursos académicos, se dispone no sólo de lo ya adquirido en la mención de publicidad, sino que además se cuenta con los conocimientos aprendidos en los dos semestres de periodismo que quien presenta la tesis ha tomado. Adicionalmente se han realizado cursos de comunicaciones corporativas y de publicidad en el Colegio Nacional de Periodistas, además de que se pretende seguir acumulando conocimientos en el área a través de la participación en otros talleres y eventos que ofrecen la Universidad Central de Venezuela, e instituciones como IGEA, que trabaja en asociación con la Universidad Católica Andrés Bello.

III.- Marco teórico-referencial

III.1- Presentación y naturaleza de la organización

Opción Venezuela es una asociación civil sin fines de lucro que nace jurídicamente el 20 de septiembre de 2002 como una respuesta ante la necesidad de enlace entre el estudiante universitario y su país. Según palabras de Félix Ríos, presidente de la organización: “Es una alternativa para que el estudiante ponga en práctica sus conocimientos, conozca a la comunidad y aporte herramientas para el desarrollo de la nación” (Ríos, F., comunicación personal, 18 de abril, 2005). Entre sus miembros fundadores se encuentran Sara Lambertni, Cora Urrea, Álvaro Ventura, Félix G. Ríos R. y Félix M. Ríos Á., quien actualmente lidera la organización.

Forma parte de la red Opción Latinoamérica-OLA-, que permite que las universidades, los organismos de gobierno y sociedad civil, las comunidades, los jóvenes universitarios y egresados de distintas disciplinas intercambien sus conocimientos y articulen acciones generando proyectos en diversas áreas con un alto impacto social. OLA incluye dentro de su red a 10 países de América Latina -Opción Colombia, Opción Bolivia, Opción Brasil, Opción Ecuador, Opción México, Opción Nicaragua, Opción Argentina, *Opción Venezuela*, Opción Chile y Opción Perú-. También integra *Sinergia*, una red de ONGs que promueven el desarrollo de la sociedad civil.

La oficina administrativa de *Opción Venezuela* se encuentra ubicada en las instalaciones del Grupo Social Cesap, una ONG de mayor dimensión que les presta parte de su infraestructura para trabajar.

Actualmente son 4 personas las que conforman la Coordinación General. Se encargan de formular y promover los proyectos de *Opción Venezuela*, que se difunden –de acuerdo a lo que señala el *Boletín Opción Venezuela*- entre 1284 estudiantes de 4 universidades y personas allegadas a la organización. Lo referente a la estructura organizativa se desarrollará más adelante. Cabe destacar que un *proyecto* se define como la “intervención dentro de un plazo determinado integrada por un conjunto de actividades planificadas mutuamente relacionadas entre sí para alcanzar objetivos predeterminados” (PNUD, 1997: s.p., c.p. *Opción Venezuela*, 2005: p.59).

La idea de crear la organización surge cuando un par de estudiantes interesados en el trabajo comunitario y el desarrollo sustentable atiende la invitación de la Corporación Opción Colombia, que desde 1991 promueve lo que se ha denominado *Responsabilidad Social Universitaria*. El término viene de lo que se conoce como *Responsabilidad Social Empresarial*, que, según François Vallaey (s.f., <http://www ldc.usb.ve/~abianc/decanato/RSU.pdf>) :

Es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa, y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno, etc.), siguiendo fines racionales y que deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.

El autor plantea que lo mismo aplica para los universitarios, como parte del sistema social, quienes presentan a las comunidades proyectos que implican aprendizajes.

Se puede hacer un parangón o enlace con lo que se conoce como *servicio comunitario*. De acuerdo a esto, la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005) plantea que *servicio comunitario* implica:

la actividad que deben desarrollar en las comunidades los estudiantes de educación superior que cursen estudios de formación profesional, aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica, en beneficio de la comunidad, para cooperar con su participación al cumplimiento de los fines del bienestar social .

La organización pretende desarrollar el *capital social* como “un factor clave para el fortalecimiento de la democracia, al contribuir al crecimiento institucional y promover el desarrollo con equidad e inclusión social, con lo cual igualmente se facilita la integración de los países en desarrollo al mundo globalizado” (Universidad Metropolitana, <http://www.unimet.edu.ve/capital-social/capital-social.html>, s.f.).

Opción Venezuela trabaja en conjunto con otras instituciones educativas de nivel superior-como la Universidad Metropolitana o la Universidad Simón Bolívar- y organizaciones no gubernamentales -como Fe y Alegría o Cesap- para llevar a cabo proyectos de formación, sensibilización y desarrollo comunitario.

La labor se realiza a través de los estudiantes, quienes brindan apoyo técnico y profesional a la comunidad, no desde una perspectiva “asistencialista” sino más bien de forma que los miembros de ésta tengan herramientas para valerse por sí mismos. Así, se aplica lo que se conoce como *aprendizaje-servicio*, que se refiere a aquellas experiencias que ofrecen simultáneamente una alta calidad de servicio y un alto nivel de aprendizaje, ello implica una doble intencionalidad y un doble impacto: en lo pedagógico y en lo social (Paso Joven: 2005, s.p.). De esta manera, la comunidad se beneficia por el aporte profesional que le brinda el estudiante y este se sensibiliza socialmente, además de que pone en práctica en un escenario real los conocimientos adquiridos.

La acción de *Opción Venezuela* está basada en capacitación y en proyectos sociales que se presentan ante entidades (públicas y privadas) que pudieran financiarlos a fin de que se puedan concretar. De acuerdo al balance de 2006, para el año 2005 se movilizaron alrededor de Bs. 120 millones¹ aprox., mientras que para 2006 fueron cerca de Bs. 277 millones, de los cuales 90% provienen de Cooperación Internacional (Ríos, F., comunicación personal, 15 de mayo, 2007; ver anexo I). Entre los proyectos destacan:

- Proyecto "Acompañando la Participación Comunitaria" (mayo 06– actual).
- Encuentro Latinoamericano Juventud e Incidencia Pública.
 - Ganadores del concurso de propuestas para la coordinación del evento ante el Banco Mundial (may – oct 06).
 - En el evento participaron 10 países, con 47 organizaciones de cooperación internacional, sociedad civil y gobierno.
- "Aprendiendo a Emprender: Tejiendo Redes de Capital Social", otorgado por el BID y la CAF
- Ganador del 1er Concurso Andino de Voluntariado - Aprendizaje - Servicio "Solidaridad y Desarrollo". (mar 06).
- Marketplace de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (nov 06).
- Fortalecimiento institucional de *Opción Venezuela* (UE).
- Jóvenes por el Desarrollo (AECI)

¹ Tasa de cambio oficial: Bs. 2.150 por dólar bajo régimen de control cambiario (BCV).

- “Muchacho sí es gente. Formación de Promotores de Derechos Humanos de 1@s jóvenes” (UE) – Dic. 06)
 - Esta propuesta resultó finalista en el concurso IDEAS 2006 y Premio Internacional al Emprendimiento Social otorgado por el Instituto Empresa de España y las escuelas de negocio de la alianza Sumaq.

III.2.-Tipo de organización

La mayoría de los autores coincide en que las organizaciones son agrupaciones de personas en un proceso de constante cambio, con características propias y con objetivos determinados. Amitai Etzioni (1980:p. 9), por ejemplo, señala que las organizaciones “son unidades sociales (...) intencionalmente construidas y reconstruidas con la finalidad de conseguir objetivos específicos”. Por su parte, Max Weber (1982: p. 291, c.p. Krohling², 2002), destaca que “una organización es un sistema de actividades continuas e intencionales de un tipo específico. Una organización dotada de personalidad jurídica y una relación social asociativa caracterizada por un cuadro administrativo que se dedica a actividades continuas e intencionales”.

Asimismo, se puede afirmar que *Opción Venezuela* no sólo es una organización, sino además una *organización social*, debido a la orientación de sus objetivos. Margarida Kohling (2002) cita a Richard Hall (1984:pp.20-34) y Robert Kahn (1978: p. 32) y afirma que una *organización social* se puede ver como una

² Libro en portugués, traducción propia.

institución, ya que -de acuerdo a lo que sostienen Horton y Hunt (1980: p. 21, c.p. Kohling), una *institución* se caracteriza por atender necesidades de la sociedad y poseer una estructura uniforme, con personas que compartan valores, creencias y procedimientos.

De igual manera, cabe destacar que *Opción Venezuela* entra dentro de la clasificación de ONGs (*Organización No gubernamental*) u organizamos del tercer sector. Matute, G. y Padrón, A. (1998) indican:

Expresión ciudadana que articula eficazmente las demandas emanadas de los sectores de la sociedad civil, sea cual sea su índoles y en sus más diversas expresiones (culturales, políticas, económicas y sociales), consiguiendo que los mismos accedan a instancias públicas, lo cual facilita (en algunos casos) la satisfacción de las necesidades expuestas. (s.p.)

Para Charles Perrow “los criterios utilizados para contrastar los diferentes tipos de organizaciones están relacionadas con sus funciones manifiestas para la sociedad, o por la manera por la cual ellas son controladas”. Esto es, comúnmente como distinguimos las escuelas de las fábricas, o las instituciones públicas de las instituciones privadas.” (1972: p. 50, c.p. Kohling, 2002). Así, se puede observar que *Opción Venezuela* también dentro de la clasificación de una organización de carácter *privado* -ya que no le pertenece al estado-.

Por su parte, Talcott Parsons (1974: s.p., c.p. ob.cit.) prefiere observar cómo se vinculan éstas con el entorno, pero en un sentido más amplio. Distingue 4 tipos de organización de acuerdo a las funciones desempeñan éstas en la sociedad. *Opción Venezuela* entra dentro de las categorías: *de manutención*, ya que intenta fomentar los

valores sociales y culturales; e *integradora*, puesto que procura resolver y administrar conflictos, además de que persigue el trabajo en conjunto.

Amitai Etzioni (1974: p. 43) sostiene que las organizaciones se deben clasificar por el tipo de control ejercido por ésta o sus participantes en los contextos en los que se desenvuelve. De esta forma, *Opción Venezuela* entra en el grupo de *organizaciones normativas*, ya que sus miembros se adhieren a ella por convicción, por tener ideologías comunes, y cualquier interés económico es para fomentar el desarrollo de la misma, y, por ende de la comunidad.

Opción Venezuela ofrece -entre otras cosas- servicio de formulación de proyectos sociales, comunicación estratégica (medios alternativos, páginas web, publicaciones), pasantías y campamentos sociales (están desarrollando una bolsa en Internet en la que convergen talento universitario e iniciativas de desarrollo social), consultorías en servicio comunitario universitario, inversión y gerencia social y capacitación (responsabilidad social, proyectos sociales, ciudadanía y voluntariado); por lo que puede decir con propiedad que, de acuerdo a lo que proponen Peter Blau y Richard Scott (1979: p. 57-70, c.p. Kohling, 2002) es una organización que presta *servicio* y que promueve el *beneficio mutuo* de sus participantes.

Idalberto Chiavenato (1982: p. 42, c.p. ob.cit.) distingue a las organizaciones de acuerdo a sus funciones dentro de la sociedad, entendiendo a ésta como un gran sistema que abarca otros subsistemas. *Opción Venezuela* es de tipo *de manutención*, porque su finalidad es el bienestar social y el desarrollo comunitario, en vez del beneficio económico, influencia política o la investigación. Asimismo, se puede

calificar –según el planteamiento del autor- como una entidad de *servicios*, ya que promueve la filantropía.

Los autores Daniel Katz y Robert Kahn (1978: p. 135, c.p. ídem) establecen una analogía entre las organizaciones y los organismos biológicos. La plantean como un *sistema abierto –es decir que interactúa con su entorno-*, que funciona de manera mecánica, que se alimenta de energía y que tiende a “organizarse”, a buscar el orden (Sallan, J., 2001: s.p.). Hacen su clasificación de acuerdo a lo que llaman *funciones genotípicas de las organizaciones*, que no es más que “el tipo de actividad en la que se enfoca una organización, como un subsistema del todo mayor, que es la sociedad” (ídem) o, tal como lo aclara Kohling (Ob. Cid: p.46):

“las contribuciones que ellas [las organizaciones] le prestan a la estructura social circundante (...) es preciso analizar la transformación del trabajo efectuado por las organizaciones y su distribución para la estructura social de la que forman parte, a través de las funciones de las funciones de producción, manutención, adaptación y administración” (p. 47).

De acuerdo al *primer orden* de estos factores genotípicos –las contribuciones que se hacen a la estructura social circundante-, *Opción Venezuela* encaja dentro de los grupos: *entidades de manutención* (como escuelas e iglesias) y *de adaptación* (como universidades). En cuanto al *segundo orden*, se hace referencia a las estructuras específicas de las organizaciones, sus relaciones internas y externas, lo relacionado con los procesos de transformación y mantenimiento social (lo referente a las recompensas y formas de atraer o mantener a los miembros), estructura burocrática (facilidad de entrar o salir, de ascender y especialización de cargos), y el

tipo de equilibrio entre estabilidad y dinámica organizacional (que implica la distinción entre la tendencia de un estado firme y la tendencia de maximización del rendimiento organizacional como dinámica de la dinámica organizacional predominante) (1978: p. 135-174, c.p. ídem). Estos puntos se desarrollarán más adelante.

Ahora bien, si se pretende analizar a *Opción Venezuela* tomando como base la dinámica particular y la efectividad, podemos afirmar que en dicha organización predomina lo *contemporáneo*. Ello debido a que –según lo que expresa Antonio Cury (2000: pp.151-157) –, el punto de enfoque está en los clientes y no clientes, la gerencia promueve la participación y delegación de tareas, hay especial atención a los procesos, la visión del mundo es holística más que sistémica, la estructura organizacional se basa en equipos y la toma de decisiones implica información y negociación por parte de los integrantes de ésta.

Luego del *toyotismo* –modelo que revolucionó los paradigmas conocidos de gestión organizacional - se desarrollaron nuevos formatos que permitieran determinar la funcionalidad de las organizaciones. Según lo que propone Margarida Kohling (Ob. Cit.: p.57), *Opción Venezuela* califica como una *organización flexible*, por cuanto se presenta un sistema que pretende reducir la incertidumbre, disminuir los escalones jerárquicos, fomentar el valor de la calidad total, flexibilizar sus procesos de gestión y producción, además de estimular la participación de sus empleados y miembros.

La autora cita a Manuel Castells (1998, p.57) e indica que, al abordar la interconexión de las empresas, existen dos formas de flexibilidad organizacional: el

modelo de las redes multidireccionales aplicadas por las pymes y el *modelo de tercerización de servicios* (también conocido como outsourcing). El primero permite establecer interconexión entre las organizaciones -sea cual sea su tamaño- y operar en conjunto para desarrollar mercados existentes o crear nichos. El segundo facilita la reducción de costos, ya que se basa en la interrelación de las empresas bajo la premisa de que una le ofrece a la otra servicios que esta no posee y cuyo mantenimiento no le sería rentable. *Opción Venezuela* se ha venido desarrollando bajo estas dos formas de relación.

Pero la característica más importante de las organizaciones flexibles es su cualidad de *horizontal*, cuyo soporte es el trabajo en equipo, la transmisión de información en todos los niveles, la rápida adaptación a los cambios del entorno, la descentralización, el compromiso como principal motivación, el ser humano y la información como principales recursos, el profesionalismo, la promoción del liderazgo y cooperativismo, así como la procura de la plena satisfacción del consumidor (ídem: p. 192, c.p. ídem).

Al ser horizontal, contemporánea y que se puede adaptar al cambio, podemos hacer el enlace con lo que plantea Henry Mintzberg (1995: p. 251, c.p. ídem), quien analiza las estructuras organizacionales y las divide en términos de *orgánicas* y *mecanicistas*, siendo las primeras las que cuentan con poca formalización de los aspectos del comportamiento, cuya dinámica de trabajo es horizontal y en grupos especializados, pero con trabajadores que persiguen el bien colectivo e incluso pueden realizar tareas que no están estrictamente definidas para ellos. Destaca que estas estructuras también son conocidas como *sistemas abiertos* o *desburocratizados*,

y que predomina la descentralización en la toma de decisiones, pero con integración, responsabilidad y control; que los cargos vienen definidos por la dinámica de la interacción, la confianza destaca como valor fundamental y las normas vienen dadas por los mismos integrantes del grupo, quienes se motivan entre sí para consecución de las tareas planteadas.

III.3.- Cultura organizacional (ver anexo II)

El sociólogo Darío Rodríguez Mansilla, plantea en su libro *Gestión organizacional: Elementos para su estudio* (2001: pp.1-8) que el tema de la cultura permite observar a la organización de una manera más amplia, para así poder entenderla holísticamente, a partir del conjunto, de la relación de ésta con su entorno.

De esta manera, también se puede hacer el enlace del hombre como entidad social que convive con otros en un sistema definido por entidades similares que abren y cierran posibilidades. El autor indica que la difusión del término *cultura organizacional* se debe a Edgar Schein (1988a, s.f., c.p. Rodríguez, 2001), quien destaca algunos usos habituales para el término *cultura*:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Schein que lo anterior refleja la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de esta. Considera que el término *cultura* debería guardarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Afirma que las presunciones – aprendizajes ante problemas de subsistencia e integración, tanto en el ámbito interno como en el externo- actúan en el inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. (ob. Cit., pp.4-6).

Sin embargo, la postura de Merton, más bien considera:

Sostener que la cultura consta sólo de respuestas que han demostrado históricamente su eficiencia, puede llevar a pensar que si un determinado rasgo cultural tiene lugar en una organización, es porque es necesario y conveniente, por lo que resulta altamente inconveniente intentar modificarlo. No obstante, la historia del estudio de las culturas está plena de ejemplos que demuestran no sólo lo ineficaz, sino incluso lo dañino de algunas costumbres fuertemente enclavadas en culturas determinadas. (ob. Cit., p.2).

De esta manera, Rodríguez plantea “matizar” la tesis de Schein, señalando que no todo elemento en una cultura organizacional es positivo, necesario, ni indispensable. Ello nos permite estudio de las “culturas organizacionales empíricas” y, también, para atrevernos a proponer los cambios que parezcan convenientes (ídem).

Por su parte, los investigadores Yesmín Alabart y Angel Portuondo definen cultura organizacional como

Un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/culorgyasmin.htm>, s.f.).

Alabart y Portuondo consideran este concepto reconoce que la cultura se forma a partir de las interacciones entre los miembros del grupo, el grupo, las variables *hard* y la organización, con su entorno, además de que toma en cuenta a la organización como sistema, ya que analiza las variables culturales (*soft*), las de los sistemas de gestión (*hard*), las del entorno, y las asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad), sin desdeñar las premisas básicas necesarias para que la cultura emerja como fenómeno, o sea que exista un grupo, tenga una historia y una perspectiva compartida del mundo.

En el cuadro que se presenta en el anexo III se presentan los cinco conjuntos de variables que se utilizan –de acuerdo a estos autores- para el diagnóstico de la organización y cómo se relacionan entre sí, para así dar como resultado lo que se conoce como producto cultural.

III.3.1.- Estilo de Liderazgo

Son los “patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos” (ídem). También involucra personalidad, habilidades, motivaciones, necesidades, expectativas, experiencias (ídem).

Capital humano

Según indica Jérôme Gleizes (mayo, 2000, <http://multitudes.samizdat.net/article312.html>):

La teoría del capital humano la desarrolló Gary Becker en 1964 [sic]. Se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo

adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de *savoir-faire*, etc. La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona (i.e. idiosincrásica) que puede ser acumulado, usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo hace, así, una valoración *arbitrage* entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, etc.). Optimiza sus capacidades evitando no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral. Invierte con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas. Como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

Pablo Belly (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>, s.f.) agrega que capital humano es el conocimiento acumulado que posee cada individuo, la suma de las actitudes con las aptitudes (lo que él ha llamado “altitud”). Destaca que sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes, las cuales intervienen directamente en el comportamiento y la relación del individuo con el entorno. De nada sirve tener a alguien que conozca mucho de cierta materia, si no está dispuesto a aplicar ese conocimiento de manera adecuada.

En el segundo escalón de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes. Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestran explícita o tácitamente por las personas (ídem). Dependen de las actitudes, pues si hay predisposición a no aprender ni aplicar lo aprendido, el esfuerzo que se ha hecho no sirve de nada.

Opción Venezuela cuenta con una red de estudiantes de 4 universidades que abarca sociólogos, educadores, ingenieros, comunicadores sociales, bibliotecólogos,

administradores y contadores, entre otros. Ello implica diferentes perspectivas de la realidad y una visión más amplia del entorno.

Motivaciones, expectativas, experiencias

"La motivación es (...) lo que hace que un individuo (...) se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía" (Solana, R., 1993: p. 208). "La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares" (Koontz, H. y Weihrich, H., 1999: p. 501).

Ahora bien, ¿Qué motiva a los estudiantes a que se unan a *Opción Venezuela*? ¿Qué los hace continuar involucrados en las actividades de la organización? De acuerdo a lo que han manifestado durante conversaciones informales en actividades que ha ofrecido *Opción Venezuela* les atrae el hacer una especie de voluntariado, pero aplicando lo que ha aprendido en la universidad; otros simplemente se acercan por curiosidad, para saber en qué consiste el viajar y plantear proyectos. A otro grupo le atrae el conocer nuevas personas y poder agregar algo al currículo, mientras que a otros les interesa hacer su labor de servicio comunitario universitario a través de esta organización.

A través de las mismas vías también se pudo saber qué los hace alejarse de la organización: entre las razones se encuentra el que no saben cómo empezar a participar, además de que sienten poco interés por parte de *Opción Venezuela* para

que ellos se involucren, lo que les ocasiona a su vez el sentirse aislados. Otra de las razones es que vivieron la experiencia, no les atrajo lo suficiente y quieren conocer qué hacen otros grupos juveniles.

Las experiencias que plantea *Opción Venezuela* las define el proyecto –cuya elaboración es una experiencia en sí misma-. Van desde el acompañamiento al desarrollo de comunidades, hasta la planificación de eventos relacionados con el entorno de desarrollo social.

Liderazgo y responsabilidad

De acuerdo a lo observado y lo expresado en las entrevistas, uno de los principales objetivos es que los “opcionistas” se conviertan en líderes sociales, en emprendedores. Por ello –si bien hay una cabeza visible, que es el presidente-, se hacen reuniones en las que se discuten los proyectos a desarrollar, las posibilidades de cada quien de participar y la forma de mejorar la ejecución y presentación de los mismos. Así, se distribuyen responsabilidades basadas en el compromiso y la negociación, cuya motivación es la confianza del grupo en que se logre la tarea, para que redunde en beneficio de la comunidad y, por ende, de la sociedad.

Los líderes se van observando de acuerdo a la dinámica del proyecto cuándo asumen retos en las discusiones o ejecución; pero se puede notar que el planteamiento de estos suele ser iniciativa de la directiva de la organización.

Si bien algunos miembros manifiestan que desean participar en las actividades, solo lo hacen cuando se les llama, y el llamado por parte de *Opción Venezuela* al involucramiento de éstos en sus proyectos es prácticamente inexistente.

Ocasionalmente envían información de talleres y concursos relacionados con la RSU y el emprendimiento social, pero son actividades externas a *Opción Venezuela*. Esto a su vez desmotiva a los miembros, pues se sienten desorientados, que no tienen identidad ni una razón de ser clara en la organización y que no saben cómo acceder para hacerse activos. La misma desvinculación los desmotiva a seguir participando.

Por otra parte, el único Grupo *Opción Venezuela* (GOV) realmente activo es el de la UCLA. En él los miembros se reúnen con frecuencia, discuten y plantean proyectos sociales. Su crecimiento en cuanto al número de miembros ha sido sostenido y la actividad de discusión en el boletín interno es bastante elevada.

III.3.2.- Variables *Soft* (blandas)

“Las que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de los signos y símbolos, tradiciones, historia y políticas” (ídem).

Misión

De acuerdo a lo que dice la página web de la organización –la cual se encuentra desactualizada en cuanto a material institucional, tanto en forma como en fondo-, la misión de *Opción Venezuela* es: “Crear vínculos académicos y vivenciales entre los estudiantes de educación superior y la realidad nacional, sustentados en la

articulación de acciones de la universidad con los diversos sectores del país, para el beneficio de las comunidades” (www.opcionvenezuela.org, s.f.)

Sin embargo, en la presentación institucional (2007), aparece: “Brindar una plataforma de responsabilidad social para que los universitarios participen y se involucren con la realidad del país”.

Básicamente la esencia es la misma, pero se le da más fuerza al carácter de participación e involucramiento que a la generación de proyectos que generen nexos.

Visión

En el sitio web se lee: “Ser la Opción para que el estudiante conozca al país y el país conozca al estudiante” (www.opcionvenezuela.org, s.f.), un objetivo que limita a ser un puente entre dos sectores sociales.

La visión que se plasma en la presentación institucional está más apegada a sus valores, pretende ser más que un puente y tiene una perspectiva de más plazo:

“Ser la organización líder en la construcción de opciones para la participación activa de los universitarios y de la sociedad en general en iniciativas innovadoras y de alto impacto social” (*Opción Venezuela*, 2007).

Valores

De acuerdo a la que señala Félix Ríos (comunicación personal, 18 de abril, 2005), los *valores* que animan a esta Asociación Civil están orientados por los supuestos filosóficos de la *solidaridad*, *corresponsabilidad*, la búsqueda de la *equidad*, la promoción de la *participación* de la sociedad civil, el *diálogo de saberes* y el reconocimiento del valor de la *libertad*; una *libertad* despierta ante sus *deberes* y *derechos* en un país plural donde vale la pena seguir promoviendo la *convivencia democrática*. Por ello es importante destacar que se actúa siempre bajo la premisa de ganar-ganar.

Así, se pretende que quienes se hacen miembros de la organización sean jóvenes con sensibilidad social, interesados en el desarrollo personal y profesional, con los pies en la tierra y con cierta capacidad de planificación.

Para el año 2007 –en la citada presentación institucional-, los valores se presentan de manera distinta, aunque conservando la esencia del discurso:

- **Solidaridad:** Participamos en la resolución eficiente y corresponsable de los problemas de “otros”, que son al final los “míos”.

- **Trabajo en Equipo:** Creemos que como equipo podemos lograr más y mejores cosas que de manera individual.

- **Compromiso:** Es la participación activa, la decisión y la pasión con que orientamos acciones hacia el mejoramiento personal a través del servicio a los demás

- **Innovación:** Nos mueve el aprendizaje constante relacionado con la generación de nuevas capacidades para compartir objetivos, valores y actitudes que refuercen el sentido de pertenencia con el país.

Elementos de identidad Físico-Visual

- **Nombre corporativo:** A.C. *Opción Venezuela*.

- **Nombre comercial:** *Opción Venezuela*.

- **También se le conoce como:** “Red de Gestión Interuniversitaria *Opción Venezuela*” “Opción”.

- **Logotipo y Símbolo:** Es la imagen gráfica de la organización. Plasma en ella su identidad, lo que quiere que los públicos perciban. En la actualidad es una “O” amarilla con tres pinceladas superpuestas que representan el tricolor nacional. Siempre va a acompañado del nombre *Opción Venezuela*. Tiene dos formas de representar (ver anexo IV).

- **Lema:** Universitarios en un país que se vive.

- **Colores Corporativos:** Los colores que componen el tricolor nacional. Predomina el amarillo. Lo que se quiere resaltar es el carácter nacional de la organización.

- **Tipografía:** En general, para cualquier texto se recurre a letras sans serif. Se apela generalmente a las fuentes Trebuchet, Arial o Impact. Se suelen usar los colores azul y amarillo del logo para los boletines electrónicos.

- **Presentación institucional:** Consiste en una presentación en Power Point en la que se hace una aproximación a la organización. Se presenta su misión, visión, valores, objetivos, proyectos y algunos conceptos básicos relacionados.

- **Ambiente arquitectónico:** La oficina central se encuentra en un cubículo dentro de la ONG Cesap, lo que de alguna manera facilita la interrelación con otras organizaciones con intereses similares que también hacen vida en el lugar. Cada GOV (*Grupo Opción Venezuela*) puede o no tener un espacio físico fijo dentro de su universidad, dependiendo del apoyo que ésta le brinde. El GOV UCLA ya dispone de una oficina situada cerca del Departamento de extensión estudiantil, en el Decanato de administración y contaduría de la universidad.

- **Ubicación física y horarios:** Como ya se mencionó, las oficinas administrativas de la coordinación se encuentran en la sede de Cesap, en la parroquia San José, muy cerca de la Av. Baralt y la Cota Mil. Es de relativo fácil acceso y permanencia, pues quienes tienen carro disponen de estacionamiento en el edificio y quienes van en transporte público cuentan con el metro y varias líneas de microbús que los dejan a menos de una cuadra. El horario de estas oficinas es lunes a viernes, de 9 a.m. a 5 p.m. y eventualmente se pueden usar las instalaciones los sábados.

Sin embargo, tal como comenta María Teresa Guanique -parte del equipo directivo de *Opción Venezuela* (comunicación personal, 9 de diciembre de 2005) ello no significa obstáculo para las reuniones con los miembros, pues éstas se fijan de pensando en la disponibilidad y facilidad de transporte de los estudiantes.

- **Sistemas de Señalización:** Está prohibido fumar dentro de las instalaciones de Cesap, por lo que se han dispuesto múltiples anuncios que lo recuerdan. Dicho edificio cuenta además con diversas placas que distinguen las diferentes organizaciones que hacen vida en el mismo. A la entrada de la oficina de *Opción Venezuela* está el logo de la organización y un mapa del país señalando los lugares en los está presente la asociación civil. En el caso del GOV UCLA hay un anuncio de anime que hace alusión al logotipo de *Opción Venezuela*.

- **Políticas y reglas no escritas:** Tal como lo señalan los Lineamientos Generales de Gestión de Grupos Universitarios (*Opción Venezuela*, 2005), *Opción Venezuela* es una organización sin tinte político, que pretende promover la responsabilidad social universitaria. Así, los estudiantes universitarios y profesionales –e incluso cualquier otra persona si desea unirse al proyecto- que lo manifiesten pueden adherirse a las actividades de la organización en el momento en que lo deseen. No hay distinción acerca de origen social, universidad, sexo, creencia religiosa ni política, edad ni carrera; sólo hay que tener disposición, compromiso y responsabilidad.

- **Tradiciones:** Desde el año 2006 se celebra la fiesta de navidad de *Opción Venezuela*. Ello con la finalidad de conseguir fondos para la organización, además de permitir que quienes no la conocen lo hagan desde otra perspectiva. Junto con este evento se hacen los *Premios Opción Venezuela*, en la que se reconoce –mediante votación y postulación previa en las listas de correo- el trabajo de los opcionistas, así como características en las que destaque su individualidad. Desde finales de 2006 se acostumbra enviar una felicitación a algunos de los opcionistas a través de la lista de correo, en especial los que forman parte del GOV UCLA.

Aspectos relevantes de su historia:

- **1998:** En la UNIMET existe un primer intento de conformar el grupo *Opción Venezuela*. No tiene éxito.

- **Octubre 1999:** Félix M. Ríos participa en curso sobre Democracia organizado por la OEA y el Instituto Luis Carlos Galán de Bogotá, y tiene la oportunidad de conocer a representantes de *Opción Ecuador* y de *Opción Colombia*, regresándose a Venezuela con un tríptico de *Opción Colombia* debajo el brazo.

- **Mayo 2001:** El tríptico guardado hace que dos venezolanos Viajen a Colombia a la celebración de los 10 años de *Opción Colombia* como invitados.

- **Julio 2001:** El entusiasmo que traen los venezolanos que conocen la experiencia colombiana hace que comiencen a reunirse en torno al sueño

venezolano. Comienza a llegar más gente y comienza a pensarse seriamente en el cómo.

- **Septiembre 2002:** Se registra jurídicamente la Asociación Civil *Opción Venezuela*, quedando constituido el primer consejo directivo.

- **Noviembre 2002:** *Opción Venezuela* es la anfitriona y Caracas la sede de la Iera reunión de opciones nacionales de la red Opción Latinoamérica al tiempo que participa como coorganizadora del IV Encuentro de la Juventud Andina en la UNIMET

- **Marzo 2005:** Se realiza el taller “Caja de Herramientas para la Gestión Social” en la UCAB, el cual constituye el primer evento de formación y sensibilización a jóvenes universitarios que presenta *Opción Venezuela*.

- **Agosto 2005:** En alianza con la UNIMET, *Opción Venezuela* presenta ante el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación andina de Fomento un proyecto de orientación a microempresarios en las zonas de Petare y Camatagua. Queda preseleccionado junto con otros 30 proyectos regionales. Se está a la espera del veredicto final. Viaja el primer grupo de jóvenes opcionistas a la experiencia denominada “Primer Campamento de Exploración y Trabajo” en comunidad de Sta. Rosa, edo. Lara.

- **Noviembre 2005:** Se presenta el libro *Pasaporte*, que contiene la propuesta institucional de la organización. Se inician las reuniones del Grupo *Opción Venezuela* UCLA-con 30 miembros-, UNIMET –con 5- y UCAB –con 3-, USB –con 3-.

- **Diciembre 2005:** Se realiza el *Primer encuentro interuniversitario de saberes*, en el que estudiantes comparten sus experiencias y perspectivas.

- **Mayo 2006:** Se empieza a establecer el GOV UCLA, el único activo hasta el momento. Fue un año muy fructífero en materia de proyectos: Se dio inicio al proyecto "Acompañando la Participación Comunitaria", que se mantiene hasta el presente. Se ganó el concurso de propuestas para la coordinación del evento "Encuentro Latinoamericano Juventud e Incidencia Pública" ante el Banco Mundial. También se ganó el 1er Concurso Andino de Voluntariado - Aprendizaje - Servicio "Solidaridad y Desarrollo", organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento. Igualmente, la propuesta "Muchacho sí es gente. Formación de Promotores de Derechos Humanos de l@s jóvenes" resultó finalista en el concurso IDEAS 2006 y Premio Internacional al Emprendimiento Social, otorgado por el Instituto Empresa de España y las escuelas de negocio de la alianza Sumaq.

III.3.3.- Variables *Hard* (duras)

Son "las que permiten la caracterización del sistema estructural de la organización, tomándose en consideración los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos". (Alabart y Portuondo, s.f., <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/culorgyasmin.htm>).

Objetivos

En el año 2005 *Opción Venezuela* se planteó (Guanique, M., comunicación personal, 9 de diciembre):

1. Abrir espacios de participación para los jóvenes en temas inherentes al ámbito nacional, que lleven a la creación y puesta en marcha de proyectos con fuerte carácter social, generando así expresiones organizadas de la sociedad civil.
2. Contribuir a la formación de capital social a partir del trabajo comprometido y voluntario de los jóvenes en los proyectos de la organización.
3. Diseñar metodologías y procedimientos que permitan la investigación y la extensión social de las universidades, maximizando el impacto que estas tienen en las comunidades.
4. Identificar y concretar alianzas con entes de la sociedad venezolana, que permitan apalancar proyectos nuevos y/o existentes de la organización, mediante el apoyo económico, profesional y logístico.

Luego de reuniones y de rediscusión de las necesidades parciales de la organización, en 2007 *Opción Venezuela* se persigue estratégicamente:

1. Reforzar la identidad.
2. Fortalecer la gestión y el clima organizacional de la oficina de coordinación general y de los grupos universitarios de OPCION Venezuela para operar con mayor efectividad y eficiencia.

3. Desarrollar planes, programas y proyectos innovadores y sostenibles en línea con la misión, visión y valores.
4. Difundir las propuestas, resultados y aprendizajes generados con la intención de informar, inspirar, involucrar e incidir en el entorno.
5. Crear alianzas con el mundo público y privado para el desarrollo progresivo de la organización y de su red Opción Latinoamérica.

Estructura organizativa (ver anexo II)

En la parte superior de la estructura se encuentra la *Asamblea de miembros*, de la cual forman parte todos los miembros de *Opción Venezuela* para formular nuevas propuestas y analizar el desempeño de la organización: los logros obtenidos, las nuevas metas a cumplir, los aprendizajes, los nuevos retos, las nuevas oportunidades, etc. Ello con la finalidad de mantener los canales de comunicación abiertos y la transparencia de todas sus actividades.

La Asamblea se reúne cuando lo convoca el Consejo Directivo, que en teoría es anualmente. La dirigen dos miembros de este Consejo y puede tratar cualquier asunto social y tomar decisiones sobre los mismos; éstos serán de obligado cumplimiento para la Junta Directiva. Igualmente, debe ratificar o, en su caso, desautorizar la gestión de la Junta Directiva.

Las decisiones se generan por consenso entre los miembros asistentes. Los acuerdos son recogidos en un documento que puede ser consultado por todos los miembros.

De acuerdo a lo que se lo que dicen los Estatutos (Ríos, M., comunicación personal, 26 de mayo, 2006):

El Consejo Directivo es la instancia que dirige y administra la Asociación; articula las diferentes iniciativas y procesos de los actores de ésta, y su responsabilidad fundamental es la formulación de políticas y lineamientos estratégicos, con respecto a los diferentes procesos que vive la sociedad venezolana y que tengan clara expresión en la gestión cotidiana de la misma.

(...) Son miembros de este Consejo aquellas personas que se reconocen como fundadores de la Asociación y aquellas a quienes se les otorgue la cualidad de miembro del Consejo Directivo, mediante decisión en la Asamblea destinada para ello.

(...) Son funciones del Consejo Directivo:

- a) Velar por el cumplimiento de la política general de la Asociación.
- b) Buscar y establecer las alianzas convenientes con los Institutos de Educación Superior, así como con cualquier otra institución pública o privada para la obtención de asistencia técnica y de recursos de cualquier índole, que permitan el cumplimiento del objeto de la Asociación.
- c) Analizar y confirmar los planes generales de desarrollo, sugerencias e iniciativas fundamentadas que le presente cualquier miembro.
- d) Analizar y fijar el presupuesto anual de la Asociación, así como los presupuestos específicos para cada programa o actividad que lleve a cabo la Asociación.
- e) Señalar la política general de financiación y cooperar en las campañas de obtención de recursos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación.
- f) Nombrar a un representante legal para aquellos casos en que así lo requiera la Asociación, y fijar el tiempo que durará dicha representación.
- g) Definir el personal requerido, las áreas y unidades necesarias para el desarrollo de las actividades de la Asociación; y de esta manera ejecutar el objeto de esta Asociación.
- h) Solicitar la participación de los miembros del Comité de Asesoría Externa de la Asociación.
- i) Remover a un miembro de la Asociación cuando previo análisis del caso se determine su conveniencia; según lo establecido en estos Estatutos y en el Reglamento Interno.
- j) Elaborar el Reglamento Interno de la Asociación y de cada uno de los entes que la conforman, así como asignar tareas específicas para cada uno de sus miembros.
- k) Fijar y organizar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Asociación.
- l) Administrar los bienes de la asociación o delegar tal función en uno de los miembros de la Asociación.

(...) Los nuevos miembros del Consejo Directivo serán elegidos por el voto de los miembros activos de este Consejo de la siguiente forma: a) Se determinará el número de vacantes existentes; b) Se postularán a los interesados; y c) Serán elegidos nuevos miembros de acuerdo a sus capacidades y aptitudes profesionales con relación al objeto de la asociación, de acuerdo al número de votos requeridos para las decisiones en las Asambleas. En caso de resultar un empate, se realizará un a segunda vuelta.

(...) Cualquier miembro de la Asociación podrá renunciar a la misma mediante carta explicativa dirigida al Consejo Directivo, la cual será analizada y podrá ser aceptada o rechazada por dicho Consejo en un plazo no mayor a quince (15) días hábiles.

(...) El Consejo podrá remover a cualquier miembro de la Asociación y declarar su puesto vacante cuando considere que se dan los siguientes casos: a) por falta de interés por los deberes de su cargo o de lealtad con la Asociación; y b) por falta de asistencia a dos sesiones ordinarias consecutivas, salvo en caso de que este Consejo previa solicitud escrita del consejero, autorice la inasistencia.

(...) El Consejo Directivo, así como su Presidente y Secretario, y sus respectivos suplentes, serán elegidos por períodos de un año en la Asamblea Ordinaria que se lleve a cabo al inicio de cada año lectivo; y podrán ser removidos anticipadamente y reelectos. Si por cualquier circunstancia no se pudiere elegir un nuevo Consejo Directivo, los miembros de dicho Consejo quedarán en el ejercicio de sus cargos hasta el momento en que se produzca una nueva elección y los designados tomen posesión de los mismos. Para ser Presidente o Secretario del Consejo Directivo se requiere la cualidad de miembro de la Asociación.

Según la hoja de vida de *Opción Venezuela*

(http://www.opcionvenezuela.org/files/opcion_hojavida.pdf, s.f.). El Consejo

Directivo está conformado por:

- **Félix M. Ríos Á.** (*Presidente*): Sociólogo egresado de la Universidad Católica Andrés Bello y cuya experiencia profesional ha estado relacionada con la investigación social, la pedagogía y la gestión de proyectos sociales. Ha participado en talleres de ciudadanía y acercamiento a la realidad latinoamericana organizados por la OEA y BID-INDES. Ha trabajado como Técnico de Proyectos en la Federación Internacional de Fe y Alegría y obtenido una Especialización en Gerencia Pública en el IESA. Actualmente da clases de Gerencia social en la Universidad Metropolitana.

- **Álvaro J. Ventura N.** (*Presidente Suplente*): Es sociólogo egresado de la Universidad Central de Venezuela. Su trabajo profesional se ha orientado en el desarrollo de investigaciones a través de metodologías cualitativas y cuantitativas en

las áreas agrícola, social, opinión pública y mercadeo. Ha trabajado como Jefe de Proyecto en la empresa de investigaciones Consultores 21 S.A.

- **Sara M. Lambertini M.** (*Secretaria*): Abogada egresada de la Universidad Católica Andrés Bello” Ha realizado diversos cursos y talleres para ampliar sus conocimientos en el área legal y de las Relaciones Internacionales. Ha sido coordinadora de un núcleo con el programa Voluntarios de Trabajo en Asesoría Jurídica de la UCAB. Ha prestado gratuitamente sus servicios a la Consultoría Jurídica del Ministerio de Justicia, y fue miembro activo del programa Clínica Jurídica de la UCAB. Posee una especialización otorgada por el Instituto de Altos Estudios Diplomáticos “Pedro Gual” en la mención de Negociaciones Económicas Internacionales.

- **Félix G. Ríos R.** (*Secretario Suplente*): Ingeniero en Computación, egresado de la Universidad Simón Bolívar. Con Gerencia de Mercadeo en la misma institución. Se especializa en Computación Gráfica, Internet y Web. Tiene experiencia en nuevas tecnologías para Internet, comunidades virtuales y aprendizaje en línea.

- **Cora Urrea** (*Vocal*): Socióloga egresada de la Universidad Central de Venezuela, con la Especialización de Análisis de Datos. Su experiencia profesional está orientada hacia la investigación, en especial en el área de mercadeo. Ha trabajado como Gerente de Investigación Social de RCTV, Gerente de mercadeo de Movilnet y en la actualidad se desempeña en el área de mercadeo en la empresa Qualaven. Ha participado en talleres sobre Gerencia y *Coaching*. Ha facilitado talleres relacionados con el fortalecimiento e integración grupal y desarrollado trabajos de voluntariado y manejo de grupos de adolescentes en comunidades.

Cada una de las otras coordinaciones tiene funciones claramente especificadas en sus nombres. Sin embargo, sólo existen de carácter nominal, ya que quienes se dedican a ella lo hacen por los momentos a manera de asesoría.

Por su parte, la *Coordinación general* –que rinde cuentas al *Consejo directivo*, aunque en su mayoría son las mismas personas- se encarga de supervisar las actividades de los GOVs, así como de plantear proyectos, desarrollar programas de formación y asesorar a los miembros en asuntos metodológicos.

El *Consejo asesor* es un órgano de consulta. Su función se centra en brindar al equipo coordinador las herramientas y guías necesarias para alianzas con otras organizaciones y una mejor proyección de *Opción Venezuela* en el entorno. Está conformado por profesionales que han manifestado su voluntad de unirse al proyecto de una manera menos activa.

Soporte informático y legal son órganos que no forman parte de la plantilla fija de *Opción Venezuela*, pero que se espera lo sean cuando la organización crezca un poco más. Sus labores son ocasionales. Su función consiste en actualizar los equipos, darles mantenimiento y brindar apoyo en materia de computación y sistemas –en el caso del primero-; así como prestar asesoría jurídica o acciones legales –en el caso del segundo-.

La *Coordinación de administración y finanzas* se encarga de llevar todo lo referente a presupuestos, libros contables, compras, rendición de cuentas y cualquier actualización fiscal.

La tarea de la *Coordinación de mercadeo y comunicaciones* se centra en: asesoría a la junta directiva en materia de imagen corporativa, diseño e

implementación del plan de comunicaciones internas y externas, organización de eventos, elaboración de bases de datos., redacción de notas de prensa y boletín; contacto con proveedores, instituciones y medios; encabezamiento del reforzamiento de identidad e imagen de la empresa, coordinación del sitio web, monitoreo de medios y elaboración del informe de promoción. Sin embargo, esta entidad actualmente no dispone de alguien que se dedique a ella; el equipo coordinador se reparte algunas de las tareas correspondientes a la promoción de *Opción Venezuela*.

La *Coordinación de formación* se encarga de lo referente a temas de actualización en materia académica, bien sea a través de la búsqueda de talleres y eventos educativos en materia de desarrollo, ciudadanía y responsabilidad social, o la organización de éstos para los estudiantes que deseen participar.

La *Coordinación de relaciones con estudiantes* trabaja en conjunto con la de formación. Es la que sirve de enlace entre *Opción Venezuela* y los estudiantes. Promueve la formación de los GOVs en las universidades y brinda asesoría en materia de preparación y gestión de proyectos.

La base de la organización está en los *Grupos Opción Venezuela (GOV)* de cada universidad, ya que a través de ellos se proponen y ejecutan proyectos, además de que se captan miembros para la misma. Le rinde cuentas a la Coordinación de relaciones con estudiantes. Promueve la aplicación perspectivas gerenciales de aprendizaje, además de los principios de la proactividad, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad y el liderazgo situacional, para que así se desarrolle un espacio

propicio para el aprendizaje, el ensayo y creación de acciones que le den sentido a la misión y visión institucional que le dan sentido a *Opción Venezuela*.

Por último, se encuentran los *Amigos de Opción Venezuela*, que son todas las organizaciones y personas que, aunque no tienen injerencia directa en las actividades ni decisiones ésta, le prestan apoyo para sus actividades, bien sea de manera económica, logística o de promoción.

Decisiones y procesos

Las decisiones se suelen tomar a través de consensos, de negociaciones. Se hacen reuniones con los proyectos planteados en un papel de trabajo y se labora sobre la propuesta. Posteriormente, se arma una propuesta enriquecida y se lleva a entidades que pueden ofrecer alianzas.

Estrategias

Las estrategias se elaboran bajo en formato prediseñado que involucra objetivos, recursos, actores, tiempos, beneficiarios (directos e indirectos), implicaciones, formas de ejecución, alianzas, lógica de la intervención, resultados esperados vs. resultados obtenidos, impacto, tareas específicas, aprendizajes organizacionales y otras implicaciones.

Tecnologías

Opción Venezuela cuenta la tecnología que podría tener cualquier otra organización similar. En la oficina administrativa se encuentran dos computadoras con Windows 2005 y su respectivo paquete Microsoft Office. Hay conexión a

Internet y se tiene acceso a dos líneas telefónicas: una que conecta con la central de Cesap y otra particular.

III.3.4.- El entorno

De acuerdo a lo propuesto por Alabart y Portuondo (Ob. Cit.), “son todos los elementos externos a la organización y actores internos significativos en su operación”. Implica mercado, competencia, clientes, proveedores, grupos políticos y grupos financieros. Se cruzará con lo planteado por Richard Hall (1993: pp.276-300).

El entorno general

Está configurado por factores que afectan a todas las empresas, y en los que no puede influir la empresa. Se plasman en el plan sólo los que tienen incidencia en la actividad de la empresa de forma habitual”. (http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna_afondo002b.asp, s.f.).

- **Condiciones tecnológicas:** De acuerdo a lo que señala Hall (Ob.Cit.: p. 276), “una organización no existe en el vacío. (...) La organización, cualquiera que sea su esfera de actividad, está consciente, bien sea por un mecanismo u otro, está consciente de los desarrollos técnicos que son o pueden ser parte de sus actividades”.

Opción Venezuela no es una organización que dependa de los avances tecnológicos más allá de lo que puedan depender otras entidades similares. Ello

debido a que su contacto con la tecnología está limitado al uso de computadores personales de hogar y oficina, así como de accesorios y programas relacionados.

- **Condiciones legales:** El autor citado (ídem: p.278) destaca que “organizaciones como las voluntarias (...) no pueden verse afectadas por consideraciones legales hasta el momento que se aprueban leyes que conciernen a sus operaciones o hasta que su desarrollo hace indispensable que se registren e uno u otro organismo gubernamental”.

Las principales leyes que afectan a *Opción Venezuela* son: la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior y la Ley de cooperación internacional (aún no promulgada). La primera –que instituye el servicio comunitario universitario como requisito para obtener el título- representa una oportunidad para la organización, pues pocas entidades de educación superior cuentan con la infraestructura y la capacidad de implementar programas que atiendan la demanda (Ríos, F., comunicación personal, 28 de mayo, 2007) y *Opción Venezuela* sirve de enlace para aproximar a los estudiantes con la materia, además de brindar asesoría en el asunto a los encargados.

Por otro lado, la Ley de cooperación internacional regula la cooperación de Venezuela hacia otros países, además de que define bajo qué parámetros y criterios debe producirse la misma. Aparte de registrarse, las ONGs e instituciones que operen en Venezuela y que realicen actividades de cooperación internacional, deberán suministrar a las autoridades competentes información sobre su constitución,

actividades, origen, administración y destino de sus recursos, con especificación detallada de sus fuentes de financiamiento (Raffalli, J., 23 de julio, 2006, p.2-10).

Un factor legal que beneficia a *Opción Venezuela* es la promulgación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, la cual obliga a las empresas a hacer aportes a entidades o personas, en aras del desarrollo de la nación.

- **Condiciones económicas:** Richard Hall (ob. Cit.: p. 279) resalta que es una de las condiciones más obvias pero más descuidadas por los investigadores al momento de analizar el entorno. Plantea que son factor importante para el crecimiento de una organización, pues si crece la economía, la primera tiende a hacerlo también y viceversa.

Si bien el marco legal ha presentado un escenario promisorio para la organización, el económico también. La mejor prueba de ello es el incremento en el financiamiento -Bs. 120 millones en 2005 vs. Bs. 277 millones en 2006- (*Opción Venezuela*: 2006). Ello quizá por el incremento en materia de discusión y acción respecto al asunto de la Responsabilidad Social Empresarial.

- **Condiciones políticas:** “Las leyes políticas no se aprueban sin presiones para su creación. La situación política que conlleva nuevas leyes tiene también su efecto sobre las organizaciones” (Hall, ob. Cit.: p. 279). *Opción Venezuela* funge en este caso como organismo de presión, especialmente como *organización de desarrollo social* que se beneficia políticas gubernamentales

orientadas al desarrollo. Además se debe recordar que en general el Estado ha creado sus propias entidades para la promoción de esta materia.

- **Condiciones demográficas:**

“El número de personas servidas y su distribución por sexo o por edad marcan una gran diferencia en todas las organizaciones. Como regla general una organización puede ‘predecir’ su mercado probable mediante los datos de los censos, pero los cambios de población son menos predecibles y hacen a la organización más vulnerable (...). Las organizaciones sufren finalmente cambios (por lo general fuertes) cuando se percatan de que su clientela es diferente y de que ellas mismas deben cambiar” (ob. Cit.: p. 281).

Opción Venezuela tiene una base de datos de los públicos que atiende, así como muchas de las características de los miembros de las comunidades en las que presentan y desarrollan proyectos. El seguimiento de éstos, además, permite llevar un mejor control de los cambios que sufre esa comunidad.

- **Condiciones ecológicas:** Hall (Ob. Cit.: p. 281) relaciona al cuadro demográfico con la situación ecológica de la organización. Arguye que el medio externo físico y el número de organizaciones con las mantiene contacto influyen directamente en su desempeño. Así, el que *Opción Venezuela* se encuentre en Caracas –y particularmente en el centro de la ciudad e incluso yendo más allá, muy cerca de las oficinas e otras ONGs - representa una ventaja al momento de informarse, generar y reforzar alianzas. También representa una ventaja el tener una dependencia (el GOV) establecida en una entidad universitaria. El clima y la topografía influyen, pero de una manera mucho menor, pues las visitas a las comunidades –en general rurales- no se realizan con mucha frecuencia, además de que el clima no complica mucho el traslado.

- **Condiciones culturales:**

“Las experiencias de las organizaciones que intentan establecer nuevas unidades operativas fuera de los límites nacionales o en diferentes regiones del propio país, ofrecen ejemplos claros sobre la importancia de las diferencias culturales; a menos que los valores y comportamientos de la población nativa sean comprendidos y apreciados, los proyectos tienden a fracasar” (ídem: p. 281).

Opción Venezuela tiene como premisa el respeto y la comprensión de los valores particulares de cada comunidad. Como ya se ha mencionado, una de los objetivos fundamentales es que se rompan las brechas y los prejuicios entre universitarios y habitantes de las comunidades más desatendidas. El método de trabajo de la organización consiste en la *observación participante* y la *observación no participante*, por lo que se pretende trabajar con la comunidad e interactuar con ella sin interferir en sus costumbres ni emitir juicios en referencia a su cultura.

- **Condiciones sociales:** Hall (ídem: p.284) plantea que la población que pretenda desarrollar una nueva organización debe estar enterada de las técnicas alternas para la realización de alguna tarea o conjunto de tareas en la sociedad. Ello implica que los enfoques tradicionales están –al menos- en tela de juicio, que la población del caso está en contacto con otras ideas y que existen ciertas posibilidades para el cambio dentro de la sociedad. Destaca que influyen las relaciones de poder con entidades que fomentan el cambio. De esta manera se pueden resaltar las alianzas de *Opción Venezuela* con entidades como el Banco interamericano de Desarrollo y con las mismas universidades, las cuales, a través de la discusión académica promueven el cambio de paradigma social.

El entorno específico

“Está configurado por factores pertenecientes al sector, en los que la empresa puede influir” (http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna_afondo002b.asp, s.f.).

“Está compuesto por las organizaciones y los individuos con quienes una organización entre en interacción directa” (Hall, ob. Cit.: p.288)

- **Grupos políticos:** A pesar de que *Opción Venezuela*, es una organización no política y trata de mantenerse al margen de cualquier discusión relacionada al tema, es inevitable que este salga discusión eventualmente. El ámbito comunitario y de trabajo social implica compartir a diario con líderes que responden a partidos e ideologías. En esos casos reitera, *Opción Venezuela* su carácter de organización que trabaja para todos los sectores del país, desligándose de cualquier inclinación política (Ríos, F., comunicación personal, 29 de mayo, 2007). Asimismo -como ya se mencionó- funciona como grupo de presión.

- **Grupos financieros:** Al igual que sucede con los grupos políticos, *Opción Venezuela* acepta apoyo de grupos financieros, pero en aras de la promoción y el desarrollo social, no de la empresa o persona que hace el aporte (ídem).

- **Mercado:** Se define mercado al "Conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor" (http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna_afondo002.asp, s.f.).

Así, se puede deducir que el mercado está conformado principalmente por los estudiantes universitarios, pero también con las organizaciones con las que *Opción Venezuela* se relaciona para conseguir alianzas o realizar intercambios.

- **Competencia:** “Fuente de información útil para mejorar lo que la empresa hace y de este modo diferenciarse de ellos” (Ob. Cit.). A pesar de que no se pretende tratar a las otras ONGs como competencia por el asunto de que todas procuran el mismo objetivo (el desarrollo social), al momento de conseguir fondos éstas se convierten en contendores. En cuanto a la rama específica a la que se dedica *Opción Venezuela*, no existe un competidor directo, lo más cercano son las ODS que promueven el emprendimiento social, pero ello es a escala de comunidad y ciudadanos directamente, no de estudiantes universitarios.

- **Clientes:** José Flores (11 de diciembre, 2006, <http://64.233.169.104/search?q=cache:BTN1JHnfgSYJ:www.uv.mx/universo/250/infgral/infgral36.htm+%22se+define+cliente+como%22&hl=es&ct=clnk&cd=5>) cita a la norma la norma ISO 9000:2005, e indica que un cliente es la “organización o persona que recibe un producto, (...) consumidor, usuario final, minorista, beneficiario o comprador. (...) El cliente puede ser interno o externo a la organización”. Dentro de este grupo entran los estudiantes universitarios y las comunidades. Eventualmente forman parte de los clientes las organizaciones a las que *Opción Venezuela* les presta asesoría y consultoría, como la Escuela de Bibliotecología (en el caso de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela), que actúa como canalizar entre los estudiantes y

la universidad, pero que requiere de los servicios de *Opción Venezuela* en materia de orientación a los universitarios en lo que concierne a servicio comunitario y a planificación y gestión de proyectos sociales.

- Proveedores (incluyendo entes reguladores): Un proveedor es una entidad que suministra bienes o servicios. También suministra información que puede utilizar la organización para convertirla en inteligencia (Hodge, B., Anthony, W, y Gales, L., 1998: p. 275-289). Así, entidades como la Asamblea Nacional, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior y Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología son proveedores, pues proporcionan el marco legal y su aplicación. También lo son organizaciones con las que se tienen alianzas y acuerdos de cooperación, como *Opción Latinoamérica* y las demás entidades *Opción* –con quienes se comparte un lazo de hermandad-Senosayuda, Grupo Ases de Venezuela y la ya citada Escuela de Bibliotecología de la UCV.

Dentro de los proveedores se encuentran también: Organización Taking It Global, Red de Organizaciones Juveniles por la Democracia. Organización Eureka, Concurso Ideas, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Corporación Andina de Fomento, Instituto Nacional de la Juventud, Venamcham, Electricidad de Caracas, Función Empresas Polar y Unión Europea, quienes realizaron un aporte económico o la alternativa para conseguir este aporte.

También se incluye a los estudiantes y las instituciones en las que hacen vida, ya que, aunque también son parte de lo interno, brindan información acerca del

acontecer universitario y las tendencias o necesidades de su comunidad o grupo social.

III.3.5.- Condiciones internas: la comunicación dentro de *Opción Venezuela*

“Consiste en el estudio de factores que afectan a la empresa y que pueden ser controlados por ella” (http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna_afondo002.asp, s.f.).

Situación de las comunicaciones

Opción Venezuela posee una página Web (www.opcionvenezuela.org) en la que se publica información institucional referente a la identidad, así como fotos y notas de las actividades realizadas o por efectuarse. Asimismo, está diseñada a manera de blog para que quienes la visiten agreguen cualquier comentario, elemento que destacó entre las respuestas de los entrevistados. Félix Ríos –presidente de *Opción Venezuela*- es quien actualiza el sitio; sin embargo, él mismo señala que cualquiera que lo desee puede publicar un artículo, enviándoselo a su correo.

A pesar de que la imagen gráfica del sitio web –que se ha diseñado estilo web blog para que se puedan hacer comentarios- pretende reflejar el espíritu de la organización, está bastante desactualizada, pues la que muestra remite a *Opción Venezuela* en sus inicios. Se debe señalar además que, aunque se trata de agregar información a la página periódicamente, no se hace con frecuencia ni en períodos regulares, pues no hay alguien que se dedique en exclusiva a la tarea. El sitio web ha

incrementado enormemente sus visitas: en el año 2003 recibía 293 en promedio mensualmente y para 2006 la cifra ascendió a 2714 visitantes al mes como media (ver anexo V)

El boletín –que se transmite a través de una lista de correos de Yahoo- consiste una pequeña nota de interés cada vez que el sitio web se actualiza. El contenido es básicamente información sobre talleres o concursos y últimamente se ha agregado la sección “Gente Opción”, en la que se da a conocer al algún miembro de *Opción Venezuela*, en especial cuando se acerca su fecha de cumpleaños. Al boletín puede suscribirse cualquiera; actualmente lo reciben 1294 personas. El formato es bastante regular: la nota, un vínculo a www.opcionvenezuela.org, un pensamiento y una invitación a reenviar la información. En el año 2003 se enviaron 45 notas, en 2005 fueron 73 artículos y en 2006 fueron 58 (ver anexo V). A pesar de que se maneja como un foro abierto (cualquiera puede escribir), pocos conocen el carácter bidireccional de este canal.

Paralelamente existen además varias listas de correo. Una que se llama *Opcionistas*, a la que están suscritos los miembros más activos de la institución –en total son 62 miembros, incluyendo además comité coordinador y asesores externos-. De igual manera, cada GOV posee una lista, en la que sólo pueden participar los miembros, pues en ellas se tratan temas de interés para cada grupo.

Uno de los problemas que se puede observar es la poca actividad en las listas, pues los coordinadores esperan que la comunicación sea bidireccional y horizontal, es decir, que no se limite a ser una vía de información por parte de quienes dirigen las

actividades, sino que se convierta en una especie de foro discusión, en el que no necesariamente se traten temas de interés social, sino además asuntos que afecten la vida del país o del grupo, temas cotidianos que permitan el desarrollo de una sana discusión.

El único grupo que en que se puede observar cierta actividad en la lista es el GOV-UCLA. Varios miembros de otros grupos señalaron que ello no se da en sus listas de correo puesto a que aún no hay mayor cohesión entre ellos, sí como además que no hay quien sugiera temas de discusión, y que muchos desconocen que la lista sea abierta y bidireccional. En una oportunidad alguien se aventuró a enviar cadenas, pero los otros miembros le reprocharon, pues consideran que en ellas se deben tratar “asuntos más relevantes y que sólo incumban a *Opción Venezuela*”.

Así, pues, cabe señalar quien integran la junta directiva participan en todas las listas. También es importante resaltar que hacia 2003 se diseñó un piloto de boletín, el cual constaba de 4 páginas y cuya información consistía en narrar los logros y avances de la organización, así como reseñar y notificar acerca de los eventos. Su estructura era: encabezado, titulares y noticias (generalmente cuatro); además viene acompañado con imágenes.

Un último problema relacionado con las listas de correo surge cuando los miembros que están registrados en varias de ellas reciben los mensajes de manera repetida, por lo que es necesario establecer criterios más claros acerca de qué mensajes se van a transmitir a través de qué lista de correo.

Por otra parte, la comunicación cara a cara se da cuando los miembros se reúnen. Es bastante cordial y directa, hasta el punto en que algunos ya han entablado amistad. Se da de la siguiente manera:

- El equipo coordinador, que se ve casi a diario.
- El GOV-UCLA, que se ve semanalmente.
- El GOV-UNIMET que, aunque se ve con cierta frecuencia, aún es irregular.
- El resto de los miembros se ve cada vez que hay actividades de *Opción Venezuela*. Sin embargo, por una u otra razón, no todos asisten a todas las reuniones y eventos.

Otro problema que da es que pocos universitarios conocen en qué consisten las actividades de *Opción Venezuela*. Es más, pocos conocen siquiera de su existencia. Quienes saben de la existencia de organización y aún no ha experimentado la experiencia de algún campamento o taller suele asociar a *Opción Venezuela* con un voluntariado.

Públicos internos

Son todas audiencias –perceptoras de información-. Partiendo del organigrama, se pueden definir tres grupos: Equipo coordinador, estudiantes y amigos de *Opción Venezuela*.

- **Equipo coordinador:** Este grupo interactúa entre sí casi a diario. Tiene a su cargo todo lo referente a proyección de la organización, propuesta y

supervisión de proyectos, búsqueda de oportunidades de financiamiento y alianzas, relaciones con los estudiantes y cualquier otro asunto administrativo.

- **Estudiantes:** Son quienes le dan vida a Opción Venezuela, ya que plantean y ejecutan los proyectos sociales. Básicamente son estudiantes de la UCV, UCAB, UNIMET y UCLA. Aunque tienen perspectivas distintas, todos persiguen el mismo fin: participar en el desarrollo sustentable de la comunidad.

No se ven muy a menudo. Los encuentros suelen ser en los eventos que organiza Opción Venezuela y en sus GOVs respectivos. La interacción es poca, ya que, dada la distancia temporal entre un evento y otro, quienes se relacionan realmente son los más constantes en las actividades.

Opción Venezuela ha decidido trabajar inicialmente en las regiones Capital y Centrooccidental del país debido a que es en esas áreas en las que se ubica la mayor cantidad de estudiantes universitarios, lo que teóricamente supone un menor esfuerzo en materia logística y de comunicaciones. (Muñoz, I., comunicación personal, mayo 8, 2006).

- **Amigos de Opción Venezuela:** Está conformado por los profesionales y organizaciones que, aunque no participan directamente con la organización, de alguna manera brindan apoyo a la misma. El contacto es regular en la mayoría de los casos.

Flujos de comunicación

Para este apartado se van a analizar en las tres direcciones básicas: ascendente, horizontal, descendente.

- **Flujo horizontal o lateral:** Según señala Margarida Krohling (ob. Cit.: p. 85), es la que ocurre entre individuos del mismo nivel. “Cuando es bien conducida, puede crear condiciones bastante favorables y una optimización de recursos en el desempeño de la organización”.

Quienes ya están integrados a *Opción Venezuela* en general tienen una actitud de apertura ante quienes se acercan a ella. El problema es que para que esto ocurra el estudiante debe estar motivado a acercarse, y una vez que esto ocurre, falta una forma de involucrarlo como ente activo.

Debido a la realidad de cada universidad, cada GOV trabaja de manera distinta, por lo que cada grupo tiene una dinámica particular. De hecho, se debe recordar que el único establecido es de la UCLA, pero en lo que concierne a Caracas los miembros relativamente activos funcionan como entidades particulares que se acercan a *Opción Venezuela* para actuar. Existen estrategias planteadas para aminorar la ocurrencia el impacto de esta conducta, pero de acuerdo al argumento de la Coordinación de Opción Venezuela, depende más de los estudiantes –quienes deben organizarse para darle vida al grupo- que de ellos mismos.

- **Flujo ascendente:** Es el proceso a través del cual las personas ubicadas en la base de la estructura se dirigen hacia las que se encuentra en la parte superior. Ello implica el uso de de instrumentos planificados, como buzones de sugerencias,

sistemas de consultas, análisis de clima organizacional, reuniones con los trabajadores y estudios de satisfacción. Su intensidad depende de la filosofía de la organización (ídem).

Aunque hay informalidad en las formas de comunicación y se promueve la discusión, hay dos expresiones paradójicas y contrarias: la primera –conformada por miembros activos, particularmente en la UCLA-, opina que la comunicación ascendente funciona, pues ellos discuten y plantean sus problemas siguiendo en general los canales regulares, que implican el resolver los asuntos primero en el grupo, para luego llevarlo a otras instancias.

Por otro lado, están los estudiantes menos activos –casi todos de universidades de Caracas- quienes a través de conversaciones informales han manifestado no saber cómo dirigirse a las entidades superiores y los que lo han hecho, consideran no sentirse escuchados.

- **Flujo descendente:** Involucra las informaciones que envía la cúpula directiva hacia los subalternos, procura la transmisión de la filosofía, normas y directrices de la organización. Es sobre todo información oficial (ídem).

La información que se publica en el sitio web se envía a través del boletín electrónico y de las GOVs. Sin embargo, existe el problema que ya se ha planteado anteriormente: suponiendo que la información se reciba a tiempo, algunos de los miembros no saben cómo vincularse más allá de ir a eventos y quienes se han alejado un poco no saben cómo acercarse.

- **Flujo circular:** Es una nueva tendencia, muy propia de las organizaciones orgánicas flexibles. Pretende promover una gestión más participativa e integrada, en

las que los individuos de comuniquen en todos los niveles, a fin de que las personas de optimizar la gestión del trabajo (ob. Cit.: p. 87). Para la organización en estudio se aplica especialmente en las reuniones de los GOVs, así como la planificación y ejecución de proyectos.

Características del circuito de comunicación

- **Formalidad e informalidad:** La comunicación interpersonal en Opción Venezuela es bastante informal, ya que tanto el equipo coordinador como los miembros de los GOVs trabajan en equipo. Los objetivos, la dinámica de trabajo y el carácter mismo de quienes hacen vida en la organización hacen que así se manifieste.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que, aunque la dinámica de la organización se manifieste en un tono informal, la presentación de proyectos –tanto a nivel interno como externo- es formal, por cuanto se presenta en formatos prediseñados y en un lenguaje técnico.

- **Nexos y lazos:** En el caso de los nexos formales, en la organización existe una gran diferencia entre la información que la coordinación desea transmitir y el tamaño real del circuito. Esta se debe a que la información se envía en medios que, aunque no sean masivos, pues atiende sólo a los suscritos e interesados en Opción Venezuela –como el boletín-. El canal sobrestima a la audiencia del mensaje y se crea un mensaje con mayor alcance del que debería tener.

De acuerdo a lo que manifestaron varios miembros en conversaciones informales y lo que se ha podido observar, no hay claridad en la información, ya que

aunque invitan a participar en eventos, quien no se ha terminado de vincular a los GOVs no sabe cómo participar en la organización, y a medida que se aleja de ésta, tampoco conoce la forma de acercarse nuevamente.

En lo que se refiere a los nexos informales, la información es del tamaño del público que la recibe; es creada por los líderes de cada grupo y transmitida a él, sin que exista disparidad.

- **Repetición contra modificación en el circuito:** El problema con los lazos formales es que la información se repite igual en todo el circuito. Se debe recordar que no todos los públicos manejan el mismo lenguaje y que no todos están vinculados a la organización de la misma manera.

Sin embargo, en los nexos informales la información se transmite de mejor manera, aunque eventualmente surgen vacíos, pues dada la irregularidad en personas que asisten a las reuniones, siempre existe un vacío en la información.

- **Retroalimentación o carácter de cercanía:** En lo interno, para los nexos formales la información no llega fácilmente de regreso a quien la emitió a menos que esta persona indague sobre ella. El mecanismo más conocido es el de los comentarios para el blog, pues el carácter “abierto” de la discusión en las listas de correo es poco conocido. No obstante, en los nexos informales la situación suele ser exactamente lo contrario, el círculo se cierra naturalmente en la persona que emite la información.

- **La eficiencia en las redes de comunicación:** A pesar de que se ha tratado de proyectar a la organización lo más cercana posible para los estudiantes y de que se eventualmente se plantean reuniones para la revisión del desempeño de la organización, sólo los más activos tienden a manifestar abiertamente sus opiniones

con respecto a las inquietudes que pudieran tener respecto a *Opción Venezuela*. Ello para los nexos formales.

En los nexos informales sucede algo parecido: como hay poco contacto entre todos los miembros y sólo interactúan los más constantes, hay poca retroalimentación por parte del otro grupo, lo que origina que se pierda información que pueda ser importante para el continuo mejoramiento de la organización y sus relaciones.

- **El ajuste entre el circuito de la comunicación y el funcionamiento del sistema:** De acuerdo a lo discutido en la cátedra de políticas de comunicación, un sistema puede ser muy grande, involucrando gente irrelevante, o muy pequeño, omitiendo informantes clave. Para *Opción Venezuela* sucede algo curioso: como se explicaba en el punto del tamaño del lazo, se sobrestima a la audiencia del mensaje y se tiende a asumir al circuito más grande de lo que en realidad es y, por consiguiente, el mensaje se hace en función de ese tamaño, con un lenguaje muy abierto, poco específico. Sin embargo, en ese afán de querer enviar el mensaje a todos, se dirige en un lenguaje que interesa y que comprenden quienes están involucrados, pero que no ofrece interés para quienes se empiezan a distanciar o quienes aún no se han adherido del todo.

En el caso de los nexos informales, dada la misma dinámica, el circuito tiende a ser muy pequeño, excluyendo a quienes, según el mismo grupo, no les interesa el mensaje. Ello ocasiona que se pueden estar excluyendo informantes clave, como quienes se alejan y las razones de ésta toma de distancia.

Niveles de análisis de la comunicación

Se han utilizado cuatro de los cinco niveles de Thayer (1978: s.p) para analizar la comunicación. El quinto -portería y transmisión de la información- se ha explicado a través de los flujos de comunicación.

- **Nivel intrapersonal:** En este nivel se analiza “la entrada y el procesamiento de la información por el individuo” (ob. cit: s.p.). Corresponde a la información que recibe y procesa el empleado como individuo. Esta puede ser recibida de manera formal o informal, y por cualquier flujo. Tiene que ver con lo que el individuo aprende, procesa, guarda o desecha de la información que recibe.

Para la organización en estudio, este nivel se aplica a la información que los miembros y allegados obtienen para realizar sus labores dentro de la misma. Incluye bibliografía y hemerografía, lectura de correos electrónicos (tomando en cuenta que no existe interacción posterior), lectura de proyectos y de documentos.

- **Nivel interpersonal:** Para este nivel se requiere un mínimo de dos personas. La atención se centra en “la forma en que los individuos se afectan entre sí a través de la comunicación (nivel de influencia)” (ídem).

En el caso de Opción Venezuela se aplica a las conversaciones que se realizan, en especial a nivel informal. También se incluye a los talleres y eventos informativos y de motivación.

- **Nivel organización:** Thayer indica que “El punto focal es la estructura interna y el funcionamiento de una empresa humana multipersonal” (ídem). En la organización, un ejemplo exacto serían las reuniones que realiza el Equipo

Coordinador –bien sea nivel de Opción Venezuela, de un GOV o equipo de trabajo- para discutir sobre los proyectos, retos y objetivos.

- **Nivel organización-ambiente:** “Se refiere a las formas en que la organización se comunica con su ambiente. (...). Sólo mediante la información una organización se puede enterar de los cambios que se producen en su ambiente y adaptarse a los mismos” (ídem). *Opción Venezuela* suele “pescar” la información a través de boletines electrónicos a los que se ha asociado, lectura de folletos y carteleras, revisión del marco legal, búsqueda en Internet de nuevas tendencias, así como conversaciones telefónicas e intercambio de correos con particulares, entidades gubernamentales, privadas y del tercer sector.

- **Nivel tecnológico:** “Se refiere a los sistemas administrativos de información computarizados. (...), los avances de la tecnología que facilitan la comunicación en las organizaciones” (ídem).

Estas tecnologías y su aprovechamiento permiten aumentar la eficiencia de las comunicaciones de la organización dentro de ella misma y con su entorno; ya que aunque exista distancia que aumente la barrera de la comunicación, la tecnología ayuda a subsanar parte de esa barrera. Destacan: el Messenger, el sitio web y el correo electrónico –a través de listas de distribución- comunicarse con grandes audiencias. Para asuntos menos masivos y de mayor formalidad se acostumbra usar el teléfono y el fax. Internet también se utiliza para buscar o enviar información, tal como se indica en el nivel empresario-ambiente.

Análisis (valor) de la información

Se ha analizado la organización de acuerdo a las siete características primarias de la información que la hacen valiosa para la organización: relevancia, calidad, riqueza, cantidad, temporalidad, accesibilidad y simbolismo. (Hodge, B., Anthony, W, y Gales, L., 1998: p. 280)

- **Relevancia de la información:** Los autores señalan que “la información más relevante que necesita toda organización es la necesaria [sic] para tomar sus decisiones estratégicas(...) cuanto más relevante sea(...) para (...) la organización, más valiosa será” (ídem).

En este caso es obvio resaltar el marco legal, que incluye desde el funcionamiento de una Organización No Gubernamental, el proceso de formación de asociaciones civiles, de vecinos y consejos comunales hasta lo relativo al trato con menores de edad, Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario e incluso lo referente a participación ciudadana.

También es de importancia lo referente a formas de acceder a instituciones del Estado, de educación superior y organismos que puedan brindar apoyo o con los que se pueda llegar al algún acuerdo.

- **Calidad de la información:** Esto hace referencia a su exactitud o precisión. Mientras más precisa sea, así lo será la calidad y se podrán tomar decisiones con mayor seguridad. (ob. Cit.: p.281)

La información suele provenir de organismos gubernamentales, instituciones de educación superior, entidades privadas y de los mismos estudiantes. Ello no

significa que la información que se obtiene es precisa y exacta, ya que depende del portero de la institución que suministre la información y de la adecuada recepción y procesamiento de quien la recibe en Opción Venezuela. Hay que recordar además que mucha de esta información ha pasado por varios canales, por lo que en algún momento puede presentar alguna distorsión.

La información se suele aclarar y confirmar vía telefónica o por correo electrónico. Puede que al retransmitirse a las listas de correo –si se diera el caso- pierda calidad, por lo que se mencionó del ajuste entre el circuito de la comunicación y el funcionamiento del sistema: si un mensaje no es adecuado a sus audiencias, estas lo descartan, lo que significa que no se cumplió el objetivo del emisor.

De acuerdo a lo que han arrojado las entrevistas, la información que se envía por Internet -y más aún la del sitio web- es poca e imprecisa, pues a pesar de cumplir con su objetivo puntual –transmitir la información enviada- no los invita a “ir más allá” de lo que se dice en el mensaje, a tomar acciones, por lo que el objetivo global de *Opción Venezuela* –que es de que los estudiantes se involucren-. También señalan que les interesa saber más allá de la formación y sensibilización en talleres y que poco conocen de los proyectos en ejecución y por ejecutarse, así como que debe enriquecerse la sección “Gente Opción”, a través de la cual se da a conocer a los miembros de la organización.

- **Riqueza de la información:** Está relacionada con la cantidad de información. Hace referencia a la “capacidad de transporte” de un método concreto de conducción de información. Así como la calidad de la información esta determinada por los porteros y por el transmisor del mensaje, la riqueza también.

Básicamente, la riqueza depende de la selección por parte del transmisor de la información del medio o canal para otorgar la información. La comunicación cara a cara es la forma más rica de información (ob. Cit.: p.282).

En este caso, en vista de la diversa dinámica de sus audiencias, *Opción Venezuela* hace uso de listas de correo electrónico a las que los usuarios interesados se suscriben debido al ahorro de recursos y energía que implica. Ocasionalmente se hace uso del teléfono para invitar a ciertos eventos.

Si bien no es el medio ideal, ya que implica que no hay repuesta inmediata ni garantía de que el receptor leyó o entendió el mensaje; tanto la organización como los miembros más activos consideran que les ha resultado y que se encuentran satisfechos, pues pueden leer la información en el momento en que lo deseen, además de que pueden archivarla y hacerle seguimiento.

Según comenta Félix Ríos (comunicación personal, 26 de mayo, 2005), las listas son moderadas pero cualquiera puede escribir. Sin embargo, ello sólo ocurre en la lista del GOV UCLA, pues no se ha hecho gran énfasis en la multidireccionalidad del medio en las otras.

- **Cantidad de información:** En este caso, la cantidad de información está obviamente determinada por el emisor. Se debe tener cuidado de no sobrecargar de información al receptor –en especial los entes decisorios- pues, la reacción suele ser ignorar los mensajes. Por el contrario, si se le entrega información insuficiente puede que realicen las tareas con alguna dificultad. Asimismo, se deben evitar los supuestos, pues generan vacíos de información y propician el rumor y los malentendidos (ob. Cit.: p.284).

De acuerdo a lo investigado, la mayoría de los públicos consideran que la información que se les envía a través del boletín es adecuada en cuanto a la cantidad de notas, pero que les gustaría que fueran más. También consideran que se debe presentar más información institucional y referente su gestión.

- Temporalidad de la información:

“La información tiene valor temporal (...). La utilidad de estos datos aumenta cuanto más recientes sean éstos (...). La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información, y una de las mayores contribuciones de la computadora es la velocidad que proporciona en el acceso y utilización de la información” (ob. Cit.: p.286).

De acuerdo a lo indagado, la información llega de manera oportuna, aunque consideran que debería repetirse en los boletines cada cierto tiempo –a manera de recordatorio- pues el público suele olvidar se le ha enviado.

- Accesibilidad de la información

La accesibilidad va desde el aspecto más básico de la ubicación del archivador hasta el acceso con claves y permisos. Mientras sea más fácil acceder a fuentes confiables, mejor podrá ser el proceso de toma de decisiones. Desafortunadamente, a veces las fuentes más accesibles no son las más confiables y viceversa. (ob.cit.: p. 287).

En *Opción Venezuela* los directivos acceden a la información a través de la revisión de prensa, boletines electrónicos e interacción con estudiantes y miembros de otras organizaciones.

Del otro lado del circuito -según manifiestan los miembros de la organización- la información está accesible para quien desee acceder a ella. Sin embargo, resalta el

hecho de que solo se puede acceder a ella yendo a las oficinas de la organización, pues el sitio web sólo dispone de documentos publicados hasta el año 2003.

- **Valor simbólico de la información:** Ello implica que el simple hecho de que un directivo o alguien que represente interés para el colectivo tenga acceso o reciba información puede conferir un status a esa persona, aunque este no la use o necesite. Así, incluir a alguien dentro del circuito puede usarse para darle prestigio a éste, aunque la persona no actúe en éste (ob. Cit.: p. 288).

El incluir a los miembros de la Coordinación General y miembros organizaciones aliadas en las listas de correo que se manejan en *Opción Venezuela* le dan cierto aval a éstas. Igualmente, el otorgarle a algún miembro el carácter de moderador de la lista le brinda cierto poder, aunque sea solamente en un plano simbólico.

Barreras

“Son los problemas que interviene en la comunicación o la dificultan. Son ruidos que perjudican la eficacia de la comunicación” (ob. Cit.: p. 74).

- **Mecánicas o físicas:** Son las relacionadas con la transmisión del mensaje. Equipos inadecuados, ambiente que posee ruido o cualquier otro factor mecánico o físico. El hecho de depender del Internet para la transmisión de, bien sea a través de vía correo electrónico o del sitio web podría implicar –por ejemplo- que por problemas en el servidor no llegue correctamente al público objetivo.

- **Semánticas:** Son las que implican un inadecuado uso del lenguaje entre emisor y receptor. Si ellos no manejan los mismos códigos y símbolos difícilmente se podrán entender. Este implica que

- **Psicológicas:** Son las originadas por prejuicios o estereotipos. Están relacionadas con valores, actitudes, creencias y la cultura. Son percepciones equivocadas de acuerdo con determinadas experiencias y distintos marcos de referencia. El objetivo de Opción Venezuela es minimizar al máximo esta barrera, aunque reconocen que siempre estará presente. Más adelante se analiza esta barrera, desde el punto de vista de los prejuicios.

Por otra parte, también existen las barreras de la comunicación organizacional, las cuales dependen del espíritu de las organizaciones, sus valores y cómo el individuo se comporta en determinados contextos (Krohling, ob. Cit.: p. 75).

- **Barreras administrativas/burocráticas:** Es la forma en la que las organizaciones actúan en el procesamiento de información. Esto implica cuatro condiciones, las cuales se involucran unas con las otras: la distancia física, la especialización de la función-tarea, las relaciones de poder, autoridad, status y transmisión de información.

Cada uno de los miembros de *Opción Venezuela* realiza su tarea asignada, por lo cual existe una diversificación del trabajo. La distancia física puede significar un problema al momento de supervisión de proyectos; pero los avances tecnológicos (Internet sobre todo), han ayudado a aminorar el problema.

En cuanto a las relaciones de poder, status y transmisión de información, se debe recordar que, a pesar de hay ciertos cargos más duraderos en el tiempo, las relaciones de liderazgo varían en el tiempo dependiendo del proyecto y la tarea, así como la iniciativa de los estudiantes. En general tiene poder quien más se involucra, y por lo tanto, suele manejar más información, lo que a su vez le genera más valor simbólico y, por lo tanto, mayor status.

La información acerca de eventos internos o externos circula en general filtrada por quienes la reciben de primera mano, pues en general son ellos los únicos que la hacen fluir en el circuito. Ello en general porque los públicos se limitan a recibir la información, bien sea porque desconocen que a través de las listas se puede hacer directamente o porque quienes tienen información de interés para la audiencia la envían al Equipo Coordinador para que la envíe, dándole así mayor credibilidad.

- **Comunicaciones incompletas o parciales:** Básicamente son las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sesgadas (Krohling, ob. Cit.: p. 76). En el caso de Opción Venezuela destaca el hecho de que varios de los estudiantes entrevistados señalaron que la información que se envía a las listas de correo sirve de abreboca, pero muchas no invitan a hacer más aparte de conocer que ese evento se realiza o que quien la lee puede sentirse perdido, pues no invitan a la acción. Asimismo manifestaron que para cierto tipo de informaciones –los proyectos por ejecutarse o en ejecución, así como información de los otros miembros, por ejemplo- les eran prácticamente desconocidas, pues para acceder a esa información eran los ellos los que tenían que tomar la iniciativa de acercarse.

Margarida Krohling cita a Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. (1981: p. 325-331). Señala que existen otras barreras de comunicación dentro de una institución, los cuales, a pesar de complementar con los arriba señalados, forman parte del día a día de la organización.

- **Juicios de Valor y credibilidad de la fuente:** Es la emisión de juicios precipitados en los que se opina y se acredita como verdaderas –o falsas- creencias que tienden a ser construidas entre las personas que interactúan dentro de la institución (ídem).

A pesar de que Opción Venezuela predica el ser una organización apolítica y que procura el acercamiento entre estudiantes de distintas universidades y carreras entre sí y entre habitantes de diferentes comunidades, es inevitable que el ser humano prejuzgue y considere ofensivos o contradictorios con su cultura los elementos de otra. En general los acercamientos suelen hacerse de la manera más neutral posible, evitando tocar cualquier tema que genere controversia y mostrando más bien las similitudes. En caso de que suceda, los miembros del Equipo Coordinador indican que las opiniones se deben hacer a título personal, y recordando la premisa “hay que colocarse en los zapatos del otro”, tal como indican en su libro Pasaporte y sus talleres.

- **Problemas de Semántica y lenguaje intragrupal:** Si quienes intervienen en el proceso comunicativo no comparten símbolos es poco probable que se comprendan, pues el mensaje se distorsiona (ob.cit.: p: 76-77). Ello implica evitar el uso de lenguaje técnico y adecuarse al de los públicos. De acuerdo a lo observado, ocasionalmente se da esta barrera, en mayor ocasión cuando se está iniciando un

proyecto y los miembros de *Opción Venezuela* se acercan a las comunidades, o cuando miembros de carreras distintas se comunican entre sí en vocabulario especializado. Afortunadamente, durante la ejecución de estos proyectos los miembros se reúnen y analizan tanto el entorno como su actuación hasta el momento, por lo que suelen tomarse medidas a tiempo.

- **Las diferencias de status:** Según Krohling (ob.cit.: p.77) son representadas por niveles jerárquicos y constituyen una amenaza para aquellas personas que se encuentran en un nivel inferior. Esto genera diferencias y competitividad entre los diversos niveles dentro de la institución, generando conflictos.

Esta barrera afortunadamente ha influido poco en *Opción Venezuela*. El Equipo Coordinador ha tratado más bien de utilizarla como una oportunidad para que los miembros menos activos se unan a las actividades, usando como ejemplo a al GOV-UCLA, de manera que los otros miembros se sientan atraídos a participar y consolidar los grupos en sus universidades, pero hasta ahora no ha sido totalmente efectiva.

- **La presión del tiempo:** Impide el encuentro frecuente entre los coordinadores y los demás miembros. En *Opción Venezuela* se da por la inexistencia de grupos formados en las universidades y la diferencia en la dinámica de las actividades entre una universidad u otra e incluso entre carreras de una misma institución educativa, lo cual impide que se mantenga comunicación y ejecución constante.

- **La sobrecarga de comunicación:** Consiste en la información que maneja la institución con respecto a su identidad y definición de sí misma, además de todos los

elementos que la constituyen. La idea es saber cómo existe esta sobrecarga, para así poder manejar mejor la información, lo que implica darle un mejor uso y multiplicar los medios disponibles, para sean transmitidos de la mejor manera (Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr., 1981:p.325-331, c.p. Krohling, M., 2002:p.77).

Es necesario que se organice la carga informativa y se acceda a los medios más convenientes. Al solicitar información de la organización se nos proporcionaron datos y documentos que se encontraban plasmados varios medios. Pero también se pudo detectar que otros medios de mayor accesibilidad se encontraban desactualizados e inutilizados –como el sitio web-, dejando información en el aire y generando confusión en los públicos.

En la organización la sobrecarga de información es prácticamente inexistente por lo antes señalado: la información está centralizada y los canales que existen para la libre comunicación son poco conocidos por sus usuarios.

III.3.6.- El producto cultural

Es el resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables *soft* y *hard* con el entorno. Ello genera paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad (Alabart y Portuondo, ob. Cit.).

Hasta ahora los resultados más tangibles son los proyectos y las experiencias de aproximación a las comunidades (o campamentos de exploración y trabajo). Se ha observado –en quienes mantiene contacto con *Opción Venezuela*- consistencia con

los valores que profesa la organización. Ello debe venir dado por el hecho de que son los mismos estudiantes quienes discuten e implementan los proyectos.

Paradigmas

Se ha podido observar que los miembros de *Opción Venezuela* manifiestan disponibilidad para el trabajo en equipo, elemento clave en la elaboración y ejecución de los proyectos.

Consideran que a pesar de que actúan basándose en los problemas existentes, es preferible prever situaciones y presentar proyectos que se antepongan a una situación de crisis. Éstos se hacen en reuniones multidisciplinarias con los miembros de la organización y se negocian las decisiones, persiguiendo siempre lo mejor para la comunidad. Tienen claro que los problemas no solucionan de inmediato, y menos aún cuando las soluciones no dependen solamente de la comunidad.

-Eficiencia

Es “Cumplir objetivos, metas, directrices = hacerlo bien” (Monteiro, E. Leite, 17 de noviembre, 2003, <http://www.oei.es/eduytrabajo2/leite.htm>).

En materia económica, el balance del año 2006, señala para 2005 se movilizaron alrededor de Bs. 120 millones aprox., mientras que para 2006 fueron cerca de Bs. 277 millones, de los cuales 90% provienen de Cooperación Internacional (Ríos, F., 15 de mayo, 2007; ver anexo I). Asimismo, se plantearon 7

proyectos, de los cuales 5 resultaron ganadores o finalistas en concursos relacionados el desarrollo social y 3 se encuentran proceso de ejecución.

El sitio web también presenta un incremento en sus visitas: para 2003-2004 eran 4977 visitas (293 promedio/mes), en 2005 subió a 13.214 visitantes anualmente (1100 promedio/mes) y en 2006 el total fue de 33.097 visitas en total, con promedio de 2714 al mes (ver anexo V).

Sin embargo, los datos no son tan alentadores en lo que se refiere a los GOVs. Sólo el de la UCLA-con un año de vida- se encuentra establecido. La falta de motivación entre los miembros ya contactados y la falta de atractivo para los prospectos a adherirse a la organización parecen las causas. A esto se unen la falta de vocación de servicio en la cultura de nuestro país y connotación política en lo que concierne a actividades referentes al desarrollo sustentable.

- Eficacia

“Consiste en promover cambios positivos para beneficiarios directos e indirectos”. (ob. Cit)

Opción Venezuela participó en al menos 6 concursos relacionados con el desarrollo social, de los cuales ganó o quedó como finalista en 5. De estos proyectos al menos 500 familias rurales resultaron beneficiadas (Muñoz, I., comunicación personal, mayo 8, 2006).

Al menos 40 estudiantes universitarios y participaron en el Encuentro Latinoamericano Juventud e Incidencia Pública (mayo- octubre 2006). Participaron 10 países, con 47 organizaciones de cooperación internacional, sociedad civil y gobierno (*Opción Venezuela*, 2006).

- Efectividad social

Su base es “transferir, sostener, avanzar en los cambios” (ídem). Se ha multiplicado la capacidad de producción y ejecución de proyectos en al menos un 200%. Se han hecho al menos tres visitas de acompañamiento a las comunidades de Santa Rosa y El Jarillo. Las visitas al sitio web han aumentado en al menos un 200% también (*Opción Venezuela*, 2006). Se ha logrado un acercamiento y una alianza firme con la escuela de Bibliotecología (FHU-UCV), la cual a su vez servirá de portero para el contacto con otras dependencias de la universidad.

IV.- Marco metodológico

IV.1.- Definición de objetivos

IV.1.1.- General

- Diseñar una estrategia de comunicaciones que permita dar a conocer a la ONG *Opción Venezuela*.

IV.1.2.- Específicos

- Identificar y conocer la situación de *Opción Venezuela* como organización actualmente.
- Identificar y conocer la situación de las comunicaciones de *Opción Venezuela* actualmente.
- Definir mensajes clave a transmitir en el plan de comunicaciones.
- Definir medios clave a utilizar en el plan de comunicaciones.
- Desarrollar herramientas que permitan atraer y mantener miembros y colaboradores a *Opción Venezuela*.

IV.2.- Tipo de Investigación y diseño de la misma

El trabajo de grado se presenta bajo un modelo *exploratorio-descriptivo no experimental (empírico)*, ya que en principio se persiguió agrupar, medir y establecer las características que relativas a los niveles de información que manejan estudiantes y organizaciones acerca de *Opción Venezuela* sin manipular las variables, para de ésta

manera se pudieran generar conclusiones no tanto determinantes, sino más bien aproximaciones que ofrezcan una guía para la acción.

Según su propósito, es *aplicada*, ya que se orienta a la resolución de un problema: Hacer que *Opción Venezuela* se dé a conocer y se convierta en punto clave para la canalización de proyectos sociales universitarios. En cuanto a su naturaleza, es *documental-de campo*, puesto que no sólo se basa en la revisión de textos, documentos y entrevistas, sino que además evalúa la percepción que se tiene de la entidad en la vida real.

Según su alcance temporal, es *transversal*, ya que analiza la situación en un período relativamente corto y no se hace evolución del comportamiento. De acuerdo a las fuentes ha sido *mixta*, ya que aunque la principal información la ofrece *Opción Venezuela*, ha sido necesario revisar textos, trabajos y tesis anteriores, además de realizar entrevistas y encuestas.

IV. 3.-Fuentes de información

Para realizar la *investigación documental* revisaron múltiples libros y trabajos relacionados con el área. Se visitaron sitios web de ONGs reconocidas, como *Grupo Cesap*, *Ciudadanía Activa*, *Escuela de emprendedores*, *Taking It Global* y *Provea*. Se tomó como base la publicación “Planificación de las relaciones públicas en las comunicaciones integradas” de Margarida Krohling y se complementó con el trabajo

“Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación” (2002), presentado por los investigadores Yesmín Alabart y Ángel Portuondo. Asimismo, se accedió al sitio web de *Opción Venezuela* y se pidió al Equipo Coordinador parte de la documentación de la organización.

Para la recolección de las *entrevistas* se solicitó información a miembros – estudiantes activos y no activos- de *Opción Venezuela*, así como al mismo Equipo Coordinador. Ellos también colaboraron en la *observación directa participante no estructurada*. Se trató de realizar encuestas, pero debido a la misma dinámica de la organización se llegó a la conclusión de que sería más adecuado hacer entrevistas.

IV.4.- Definición de la muestra/unidades de observación

IV.4.1.- Unidad I: GOV-UCLA

Es el grupo más activo dentro del de los miembros de Opción Venezuela. De hecho, es el único GOV (Grupo Opción Venezuela) establecido y que tiene actividad, reuniones y acciones concretas. Se reúnen cada semana al menos 10 estudiantes, principalmente de administración y contaduría, decanato en cual se reúnen. También participan estudiantes de arte, ingeniería agronómica y agronomía industrial. Forma parte de la comunidad universitaria de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) como grupo de extensión, por lo que tienen todos los beneficios de este tipo de agrupaciones, como espacio propio en el recinto académico, transporte y presencia reconocida dentro de la institución. Han desarrollado varios *talleres* “Caja

de herramientas para la gestión social” (para atraer miembros y darles instrumentos que permitan desarrollar el trabajo social); visitas a la comunidad de Santa Rosa, con la cual han desarrollado *Campamentos de Exploración y Trabajo y Proyectos de acompañamiento a la comunidad*. Tienen entre 17 y 33 años de edad y algunos tiene familiares zonas rurales y semirurales del estado Lara.

IV.4.2.- Unidad II: Otros estudiantes miembros de *Opción Venezuela*

Son los miembros de *Opción Venezuela* de otras universidades (principalmente caraqueñas, como la UCV, USB, USM, UCAB y Unimet, aunque hace poco se hizo contacto con la UC), cuyas edades se encuentran entre los 17 y 27 años. Han participado en los talleres y campamentos que ofrece *Opción Venezuela*; sin embargo, aún no se han consolidado los GOVs en cada universidad. Se planteó incluso la idea de crear un solo GOV –llamado Grupo *Opción Caracas*- que esté integrado por los estudiantes activos de las universidades de la capital, para que éstos pudieran reunirse e iniciarse en el planteamiento y ejecución de proyectos. Sin embargo, no se ha podido materializa la iniciativa.

IV.4.3.- Unidad III: Equipo Coordinador de *Opción Venezuela*

Está conformado por tres sociólogos y una educadora egresados de las universidades Católica Andrés Bello y Central de Venezuela cuyas edades oscilan entre los 23 y 32 años. Sus labores consisten en la elaboración de proyectos sociales, asesoramiento a los estudiantes, búsqueda de patrocinio e información, así como proyección de la organización.

IV.4.4.- Unidad IV: *Opción Venezuela*, la organización

Organización No Gubernamental que opera en las instituciones universitarias del centrooccidente de Venezuela. Promueve lo que se conoce como responsabilidad social universitaria –desarrollo de proyectos sociales con iniciativa estudiantil, aplicando los conocimientos adquiridos en la carrera- desde hace casi 5 años. Cuenta con un Grupo universitario (GOV) establecido desde hace un año, pero su meta es que esto ocurra en la mayor cantidad posible de instituciones de educación superior.

IV.5.- Definición y operacionalización de variables (cuadro técnico-metodológico)

En las páginas siguientes se pueden observar las respuestas que dieron los entrevistados contrastadas con lo que se ha observado. A fin de no repetir los conceptos, se ha colocado la página en la que se encuentran éstos dentro de este trabajo de grado.

IV.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

IV.6.1.- Técnica I: Observación participante no estructurada

Para la recolección de datos en la organización se procedió a utilizar la técnica *observación participante no estructurada*, la cual consiste en interactuar con los miembros de la organización y tomar de éstos informaciones relevantes para la investigación. Desde mayo de 2005 quien elaboró este trabajo de grado participa en actividades *Opción Venezuela*.

IV.6.2.- Técnica II: Investigación documental

Para conocer cómo funciona y cómo “piensa” una organización es necesario revisar documentos relacionados con su actuación y su historia, además de bibliografía académica que permita conocer cómo se pueden sistematizar estas informaciones.

IV.6.3.- Instrumento I: Entrevista informal estructurada

Para aproximarse un poco más a la organización y la opinión de los públicos respecto a su realidad, se realizaron entrevistas a miembros del Equipo Coordinador y a estudiantes de *Opción Venezuela*. Debido a la dinámica de la organización y de sus miembros se trató de realizar encuestas vía correo electrónico –la forma que utiliza *Opción Venezuela* como una de sus principales canales de comunicación-, pero por esta misma razón se dificultó mucho el uso de este instrumento, ya que pocos respondieron al llamado a pesar de que se indicó expresamente que de los resultados dependía una mejor forma de comunicación con ellos por parte de la organización.

Por ello se apeló a entrevistar a los pocos que se pudieron contactar, aprovechando que este instrumento puede brindar información más abierta y completa sobre el tema a indagar. Se tomó como base el modelo de encuesta que se iba a aplicar (pero no se usó como tal, sino que fue referencia) y además se realizaron varias preguntas abiertas que complementarían la información inicial, por lo que es más bien un híbrido.

El instrumento se aplicó tanto para estudiantes como para miembros del Equipo Coordinador, pero éstos últimos tampoco respondieron al llamado, a pesar de confirmar que iban a hacerlo. Se entrevistaron formalmente 10 estudiantes y de manera más informal a otros 10. La información que aportó este último grupo se basa en estas entrevistas sencillas y comunicaciones personales, en especial vía correo electrónico y mensajería instantánea (Messenger).

IV.7.-Estrategia para el procesamiento de datos

Para procesar los datos se contrastaron las opiniones recolectadas en las entrevistas con la información compilada en la observación. El resto se hizo a través de la revisión bibliográfica y documental, a través de los cuales se llenaron muchos vacíos.

Como ya se mencionó, muchas de las herramientas e instrumentos que se usaron para el proceso de sistematización de la información tienen como base la investigación “Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación”

(2002), de Alabart y Portuondo. Algunos de los modelos guía se pueden observar en los anexos.

IV.8.-Presentación y análisis de resultados

La información que se presenta en la matriz a continuación muestra las respuestas obtenidas producto de la investigación documental, entrevistas e interacción con la organización. Se pudo observar que quienes forman parte de *Opción Venezuela* se identifican con la cultura organizacional, pero en muchas ocasiones desconocen formas directas de interactuar con la misma.

Los resultados indican que el medio electrónico (boletín y web) es el preferido, pues se puede acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento, una manera económica y sencilla. También se destaca que los miembros se conocen poco entre sí, a excepción de los integrantes del GOV UCLA. Un grupo manifestó no sabe exactamente cómo vincularse con la organización, cómo participar en proyectos y cuáles actividades están ejecutándose, aunque de hecho varios ya han realizado talleres y eventos de la organización.

Sin embargo, se evidenció que el sitio web requiere un refrescamiento y actualización. Asimismo, que algunas de las informaciones del boletín se deben repetir de vez en cuando, a manera de seguimiento o recordatorio, pues son eventos de larga duración que fácilmente olvida el destinatario. Igualmente se comentó que estas notas agruparse para evitar el exceso la comunicación.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

V.- Diseño y desarrollo de la estrategia de comunicaciones

“Un plan de comunicación es un instrumento de gestión en la en la empresa. A través de la comunicación se manejan los problemas, los riesgos y los desafíos en una empresa, no sólo su imagen (...). Por ello debe coincidir con la orientación de la empresa” (Dagenais, B., c.p. Libeart, 2005:p.149).

V.1.- Plan de acción

Acciones por realizar	Nivel de comunicación	Responsable	Fecha inicio-fin
-Actualización y adecuación de imagen e identidad del sitio web.	-Intrapersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones. -Equipo coordinador.	Inicio: Enero 2008 Fin: Julio 2008. La actualización e ingreso de informaciones luego es continua.
-Desarrollo de una red social dentro del portal.	-Intrapersonal. -Interpersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones. -Equipo coordinador.	Inicio: Enero 2008 Fin: Julio: 2008. La actualización e ingreso de informaciones luego es continua.
-Desarrollo de un marketplace (bolsa de proyectos).	-Intrapersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones. -Equipo coordinador.	Inicio: Enero 2008 Fin: Julio 2008. La actualización e ingreso de informaciones luego es continua.
-Desarrollo de redes sociales y foro dentro del portal.	-Intrapersonal. -Interpersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones -Equipo coordinador.	Inicio: Enero 2008 Fin: Julio 2008. La actualización e ingreso de informaciones luego es continua.
-Elaboración de un plan de medios y RRPP.	-Interpersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones -Equipo coordinador.	Inicio: Enero 2008 Luego es continua.
-Relanzamiento del sitio web	-Intrapersonal. -Interpersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones -Equipo coordinador.	Se calcula que para agosto de 2008.
-Reforzamiento imagen e identidad de la organización.	-Intrapersonal. -Interpersonal. -Organización. -Organización-ambiente. -Tecnológico.	-Coordinación de comunicaciones -Equipo coordinador.	Inicio: Mayo 2008 Fin: Agosto 2008.

V.2.- Diseño de la estrategia

Objetivo de comunicaciones: Permitir el acceso a la información que ofrece *Opción Venezuela* a través de medios que vayan acorde con su identidad e imagen actual, para así poder incidir más favorablemente en el entorno.

Se va a hacer énfasis en la adaptación de contenidos e imagen del sitio web a la actual identidad de la organización, además de que se propone agregar herramientas que le den valor agregado a este medio. De igual manera, se plantea que se reestructure el boletín electrónico con para que así sea se maneje con mayor precisión la cantidad y calidad información que fluye en el sistema. En los anexos VI y VII se pueden observar propuestas para estos medios.

Se tiene estipulado mantener y reforzar las alianzas, pues del posicionamiento de la organización en opinión pública depende su credibilidad. Se ha colocado el contacto con prensa como una actividad cotidiana, pero cuando se haga el relanzamiento del portal web se hará a los medios para que lo visiten y se suscriban. Se estima que el contacto sea para agosto de 2008.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

..

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

..

.

.

.

.

..

.

.

.

.

V.3.- Mecanismos de control

Además del formato presentado a continuación, se va a fomentar en las listas de correo una discusión en torno a los cambios que se realicen. El indicador de respuesta y gestión en el caso del sitio web es el contador de visitas. Se recomienda también probar la aplicación *Confetti Egg*, que permite visualizar en qué enlaces se hacen más clicks y de qué enlaces se ha provenido con mayor frecuencia. Para las listas de correo el indicador de gestión es la cantidad de miembros inscritos y, eventualmente, la actividad de éstas mismas listas.

Fecha:

Realizado por:

Actividad	Responsable	Fecha	Estatus	Observaciones

V.4.-Presupuestos

Se presenta un estimado de presupuesto, calculado para septiembre de 2007. A pesar de que el dólar oficial está controlado a Bs. 2.150, ningún proveedor hace cotizaciones con vigencia mayor a un mes, debido a que –tal como señalan ellos mismos- muchos de sus insumos son importados y se compran a precio de dólar paralelo, el cual puede doblar el valor de la divisa oficial (www.veneconomia.com,

www.dolarpermuta.com). La compra del dominio y el hospedaje web se puede hacer en bolívares o en dólares, usando tarjeta de crédito. Puede bajar abriendo un cargo para diseñador gráfico, en el que un estudiante del área cumpla sus tareas de servicio comunitario en la organización.

V.4.- Presupuesto

Concepto- Persona implicada	Costo estimado	Observaciones
Diseñador gráfico: rediseño sitio web	Bs. 3.000.000	Precio por todo el proyecto. Se puede reducir si se consigue un estudiante que materialice el proyecto como parte de su servicio comunitario.
Encargado de comunicaciones y mercadeo	Bs. 855.000-1.200.000	Costo por mes. Se puede reducir si se consigue un estudiante que materialice el proyecto como parte de su servicio comunitario.
Hospedaje y nombre del sitio web	Bs. 550. 000	Costo anual
Papelería corporativa/folletería	Bs. 2.000.000-3.000.000	Se pueden reducir costos haciendo alianzas y consiguiendo donaciones
Eventos promocionales y formativos	Bs. 2.000.000-3.000.000	Se pueden reducir costos haciendo alianzas y consiguiendo donaciones
Relanzamiento sitio web	Bs.1.0000.000	Se pueden reducir costos haciendo alianzas y consiguiendo donaciones
Contingencia	Bs. 1.000.000	Dinero de reserva para emergencias/ajustes en los precios.
Total presupuesto anual	Aprox. Bs. 23.000.000	Se ha calculado por encima a fin prever emergencia fuera del monto de contingencia.

VI.- Conclusiones y recomendaciones

A pesar de que Opción Venezuela esta abierta al cambio y pretende promover la participación de sus miembros, muchos de ellos manifiestan sentirse identificados pero no incluidos con la organización, pues ésta no expresa de manera clara cómo vincularse a las actividades, cómo actuar y cómo seguir perteneciendo a ésta.

Por el lado contrario, la organización plantea que ha abierto los canales, pues cuenta con listas de correo electrónico “abiertas”, es decir, en las que todos puedan participar, pero que los estudiantes –en especial los de Caracas- participan poco o de manera individual. Incluso muchos de ellos manifestaron desconocer el carácter abierto de estas listas o no tener tiempo para buscar cómo se podía responder a los correos para aclarar dudas en torno a las informaciones que se publican en ellas.

Se recomienda, antes que nada, encargar a una persona que se dedique exclusivamente a las labores referentes a las comunicaciones de organización. Luego de ello, desarrollar una estrategia interna en la que los miembros de *Opción Venezuela* sepan con precisión quiénes son la integran, de qué se encarga la organización, cómo vincularse a ella, qué significa hacer proyectos sociales, qué implica participar en estas actividades, qué proyectos se están desarrollando y cómo se está haciendo todo esto.

Debido a la alta necesidad de información de los públicos internos, se ha hecho hincapié en la actualización del sitio web y boletín –canales que van directo a éstos públicos-. Sin embargo, se deja a colación la propuesta de aparición en medios, impresión de papelería y desarrollo de otros eventos para que se tenga en cuenta para el futuro, ya esto además redundará en beneficio para la organización.

La estrategia ha centrado en actualizar el sitio web: tanto en identidad gráfica, como imagen, estructura y contenidos, De acuerdo a lo observado, hay publicación semanal de notas, pero el sitio no da mucha impresión de actualizarse, además de que la información institucional que se presenta tiene al menos 4 años de retraso. Ello debido a que existe en la estructura organizativa una Coordinación de comunicaciones y mercadeo, pero sólo de manera nominal, pues no hay un encargado exclusivo. En general es Félix Ríos –presidente de la organización- quien se encarga de lo relacionado a la promoción. Ahora el boletín debería ser quincenal, pero con noticias agrupadas, visualmente más amigable y con informaciones que se repitan si son constantes o de períodos largos. De igual manera, el sitio web actualizarse con mayor frecuencia, a fin de invitar a los visitantes a regresar y de aparecer más arriba en los motores de búsqueda.

Asimismo, se propone desarrollar un “marketplace” (bolsa de proyectos sociales) -proyecto que ya está planteado por *Opción Venezuela*- e incluso añadir al portal la posibilidad de crear *redes sociales* (páginas personales) y foros. Ello no sólo aumentaría el tráfico dentro del portal web y le daría mayor dinamismo, sino que además facilitaría el proceso de socialización entre los miembros y la accesibilidad del público a información de la institución.

También se ha podido observar que estos vacíos en la comunicación –originados muchas veces por imprecisión en el lenguaje- han ocasionado desmotivación de los miembros, los cuáles, a su vez, se sienten perdidos y no se vinculan nuevamente a las actividades, lo que genera un círculo vicioso a través del cual es difícil que regresen, bien sea “porque no tienen tiempo”, “porque no saben

cómo acceder nuevamente a la organización” o porque en algún momento sienten que ha dejado de cumplir y temen ser mal vistos.

El desarrollo de esta estrategia de comunicaciones puede aprovecharse para crear otro proyecto social y de esta manera ayudar a que otro u otros estudiantes cumplan con el servicio comunitario que les corresponde por ley. Asimismo, se puede aprovechar como plataforma para proyectar a la organización de una manera más clara y así conseguir o afianzar alianzas.

VII.- Referencias

VII.1.-Bibliográficas

Antoni, R. (1999). *Relaciones públicas: sí o no*. Caracas: CENDECO.

Aumont, J. (1992). *La imagen*. Barcelona: Paidós.

Benavides, J. (1997). *Lenguaje publicitario: hacia un estudio del lenguaje en los medios*. Madrid: Síntesis.

Benavides, J. y cols. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Gestión 2000.

Blau, P. y Scott, R. (1979). *Organizaciones formales: un abordaje comparativo*. San Pablo: Altas.

Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 3. Fin del milenio. Río de Janeiro: Paz y tierra.

Chiavenato, I. (1982). *Administración de empresas: un abordaje contingencial*. San Pablo: Mc Graw-Hill.

Cury, A. (2000). *Organización y métodos: una visión holística*. 7ma. Ed. San Pablo: Atlas.

Costa, J. (1989). *Imagen global: evolución del diseño de identidad*. Barcelona: s Ceac.

Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones Ceac.

- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona: Ceac.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI*". Madrid: Gestión 2000.
- Dagenais, B. *Le plan de communication – L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Les presses de l'Université Laval.
- Draginc. O. (1994). *Diccionario de comunicación social*. Caracas: Panapo.
- Etzioni, A. (1974). *Análisis comparativo de organizaciones complejas: sobre el poder, el compromiso y sus correlativos*. Río de Janeiro: Zahar.
- Etzioni, A. (1980). *Organizaciones modernas*. San Pablo: Pionera.
- Garzón, E. (2001). *Comunicación y periodismo en una sociedad global: comunicar la diferencia*. México: Trillas.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. (1981). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. San Pablo: Atlas.
- Hall, R. (1993), *Organizaciones: estructura y proceso*, México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W, y Gales, L. (1998). *Teoría de la organización, un enfoque estatégico*. 5ta. Ed. México: Prentice Hall.
- Horton, P. y Hunt, C. (1980). *Sociología*. San Pablo: Mc Graw-Hill.
- Katz, D.y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. 2da. Ed. New York: Wiley.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. 11va. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Krohling, M. (2002). *Planificación de las relaciones pública en las comunicaciones integradas*. San Pablo: Summus.
- Hall, R. (1984). *Organizaciones: estructura y procesos*. 3era. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Libeart, T.(2005). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- Minztberg, H. (1995). *Formando organizaciones eficaces: estructuras en cinco configuraciones*. San Pablo: Atlas.
- Nielander, W. (1965). *Relaciones públicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- O'Sullivan, J. (1992). *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia*. México: Trillas.
- Opción Venezuela. (2005). *Pasaporte*. Caracas: Intenso.
- Parsons, T. (1974). *El sistema de organizaciones modernas*. San Pablo: Pionera.
- Pacale, W. (1992). *La Comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. (2da. Ed.). Barcelona: Paidós.
- Pagano, F. (1975). *Diccionario de los medios de comunicación: técnica, semiología, lingüística*. Valencia: F. Torres Editor.

- Paso Joven (2005). Manual Integral para la Participación Solidaria de los Jóvenes en Proyectos de Aprendizaje-Servicio.
- Perrow, C. (1972). Análisis organizacional: un enfoque sociológico. San Pablo: Atlas.
- Rodríguez, D., (2001), *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Römer, M. (1994). *Comunicación global: el reto gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sarramona, J. (1988). *Comunicación y educación*. Perú: Ediciones CEAC.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deustch, M.; y Cook, S. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas.
- Urzaiz, J. (1971). *Teoría y técnica de las relaciones públicas*. Madrid: Librería Editorial San Martín.
- Thayer, L. (1978). *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona: Península.
- Weber, M. (1982). *Organizaciones sociales y económicas*. Río de Janeiro: Zahar.

VII.2.- Trabajos de grado, ascenso y documentos no publicados

Altuve, G., Behrens, M. (2004). *Estrategia comunicacional para reposicionar la imagen de una ONG: caso grupo social CESAP*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Arriaga, L. (1994). *Estrategia comunicacional positiva implora la sociedad venezolana*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Caín, R. (1974). *Esquema para un plan de mercadeo*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

De Freitas, A. López, L. (1989). *Estudio de la posibilidad de concebir un guía práctica para la realización de un plan de medios*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Giro, A. (2001). *Estrategia comunicacional para comercializar libros electrónicos de corte cultural venezolano*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Guerra, M., Mendoza, Y; (1991). *Plan estratégico de imagen corporativa: (caso programa BIOLAC/UNU)* Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Matute, G., Padrón A. (1998). *Estrategia comunicacional para la creación de alianzas estratégicas en el sector social: caso Fundación Atenea y Asociaciones de Vecinos*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Medina, A. (2003). *Estrategia comunicacional de apoyo para el logro de objetivos en el voluntariado de jubilados de CNTV*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, J., López, G. (1984). *Plan de relaciones públicas para el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC)*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Rondón, M. (2002). *Estrategia comunicacional para aumentar la participación estudiantil en las actividades de la dirección de cultura*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Márquez, L. (1976). *Plan de relaciones públicas, plan de mercadeo de S.M.I.* Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Moreira, M (1991). *Plan de relaciones públicas para La Policía Metropolitana*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pinaud, J. (2001). *Guía Didáctica de Metodología de la investigación*. Extracto del trabajo de ascenso denominado Una propuesta didáctica desde la experiencia de la enseñanza se la metodología de la investigación de la escuela de Comunicación Social de la UCAB (2001). Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Opción Venezuela (2005). *Lineamientos Generales para la gestión de universitarios. Ideas para la conformación de los Grupos Opción Venezuela*. Documento sin publicar.

Opción Venezuela (2006). *Balance 2006*. Documento sin publicar.

Opción Venezuela (2006). *Presentación institucional*. Documento sin publicar.

Pinaud, J. (comp). (2003). *Guía de estudio para la asignatura “Metodología de la investigación”*. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Pisan, L. (1998). *Desarrollo de un plan de comunicación institucional para la organización conservacionista PROVITA*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ramírez, H, Romero C. (1992). *Plan promocional para El Museo del Oeste: la publicidad y el mercadeo al servicio de las instituciones sin fines de lucro*.

Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social.
Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Rojas, A. (comp). (2004). *Guía de estudio para la asignatura "Teorías de la opinión pública"*. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Troconis, M., Velutini J. (1973). *Formulación de un plan de relaciones públicas para la Universidad*. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Sojo, V. (comp.). (2003). *Estilo de citas y referencias de la American Psychological Association (A.P.A)*. Universidad Central de Venezuela: Caracas.

VII.3. Hemerográficas

Raffalli , J. (2006, 23 de julio). *ONG's bajo control*. El Universal, p. 2-10

VII.4.-Internet

www.dolarpermuta.com

www.opcionvenezuela.org

www.veneconomia.com

http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna_afondo002b.asp. (s.f.). *Investigación de mercados ¿Qué es? ¿Qué proceso sigue?*. Recuperado el 22 de julio de 2007.

http://webdemarco.de/consejo_europa.html. (s.f.). *Código Europeo de Deontología del Periodismo*. Recuperado el 1 de julio de 2005.

Alabart, Y. (s.f.). *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de la investigación*. Recuperado el 1 de julio de 2007 del sitio web <http://www.uc.cl/sociologia/pdf/cultura.pdf>

Belly, P. (s.f.). *Capital Humano*. Recuperado el 11 de mayo de 2007 del sitio web <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>

Carrasqueño, J. (2005, marzo-julio). *Guías de apoyo para la asignatura “Teorías de la opinión pública”*. En <http://groups.yahoo.com/group/opinionpublicacs01/>

Gleizes, J. (2000, 2 de mayo). *El capital humano*. Revista Multitudes. Recuperado el 5 de julio de 2007 del sitio web <http://multitudes.samizdat.net/article312.html> [original en francés].

Lamas, E. (s.f.). *El uso del lenguaje en una radio ciudadana*. Recuperado el 1 de julio de 2005 del sitio web <http://cvc.cervantes.es/obref/congresos/zacatecas/radio/comunicaciones/lamas.htm>

Monteiro, E. (2003, mayo 17). *Indicadores de calidad: eficiencia, eficacia y efectividad social*. Presentación realizada en el seminario-taller “Calidad Educativa e Institucional en Formación Profesional”. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 1 de julio de 2007 del sitio web <http://cvc.cervantes.es/obref/congresos/>

Othón, J. (2006, 11 de diciembre). *¿Enfoque al cliente? ¡Claro! Pero...¿quién es mi cliente?*. Periódico Universo. Año 6. No. 250. Recuperado el 11 de mayo de 2007 del sitio web <http://64.233.169.104/search?q=cache:BTN1JHnfgSYJ:www.uv.mx/universo/250/infgral/infgral36.htm+%22se+define+cliente+como%22&hl=es&ct=clnk&cd=5>

Universidad Metropolitana. (s.f.). *Capital social*. Recuperado el 11 de mayo de 2007 del sitio web <http://www.unimet.edu.ve/capital-social/capital-social.html>

Vallaes, F. (s.f.). *¿Qué es la responsabilidad social universitaria?*. Recuperado el 11 de mayo de 2007 del sitio web <http://www ldc.usb.ve/~abianc/decanato/RSU.pdf>

VII.5.-Leyes y reglamentos

Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior de la República Bolivariana de Venezuela. (2.005) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.272. 14 de septiembre de 2.005

VIII.- Anexos

Anexo I: Financiamiento a Opción Venezuela

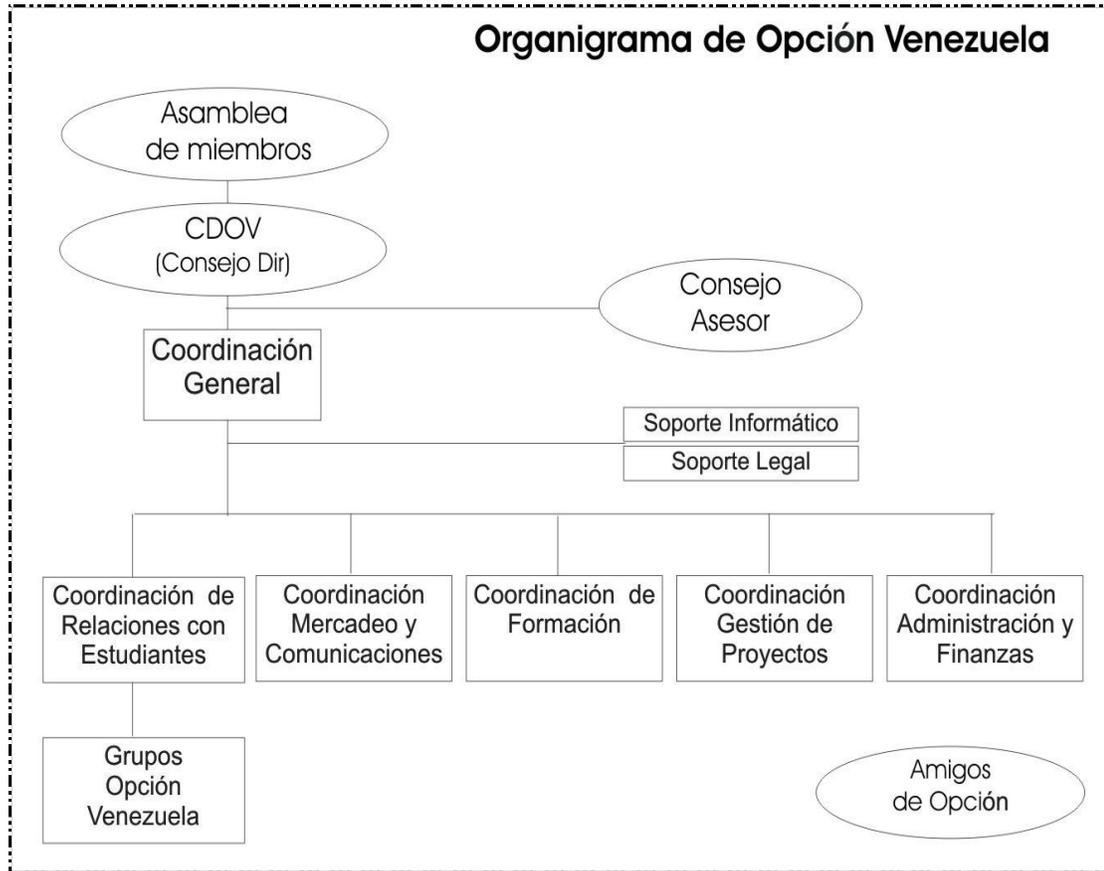
Financiamientos

Patrocinante	Monto (en Bs.)
Banco Mundial	171 millones
DAI	70 millones
UNFPA	8 millones
INJ	15 millones (aprox) *
Fundación Empresas Polar	8 millones
Electricidad de Caracas	5 millones
Sub total aprox.	277 millones

2005 se movilizó alrededor de Bs. 120 millones (aprox.) 90% provienen de Cooperación Internacional.

Fuente: Opción Venezuela (2006). Balance general

Anexo II: Organigrama de Opción Venezuela

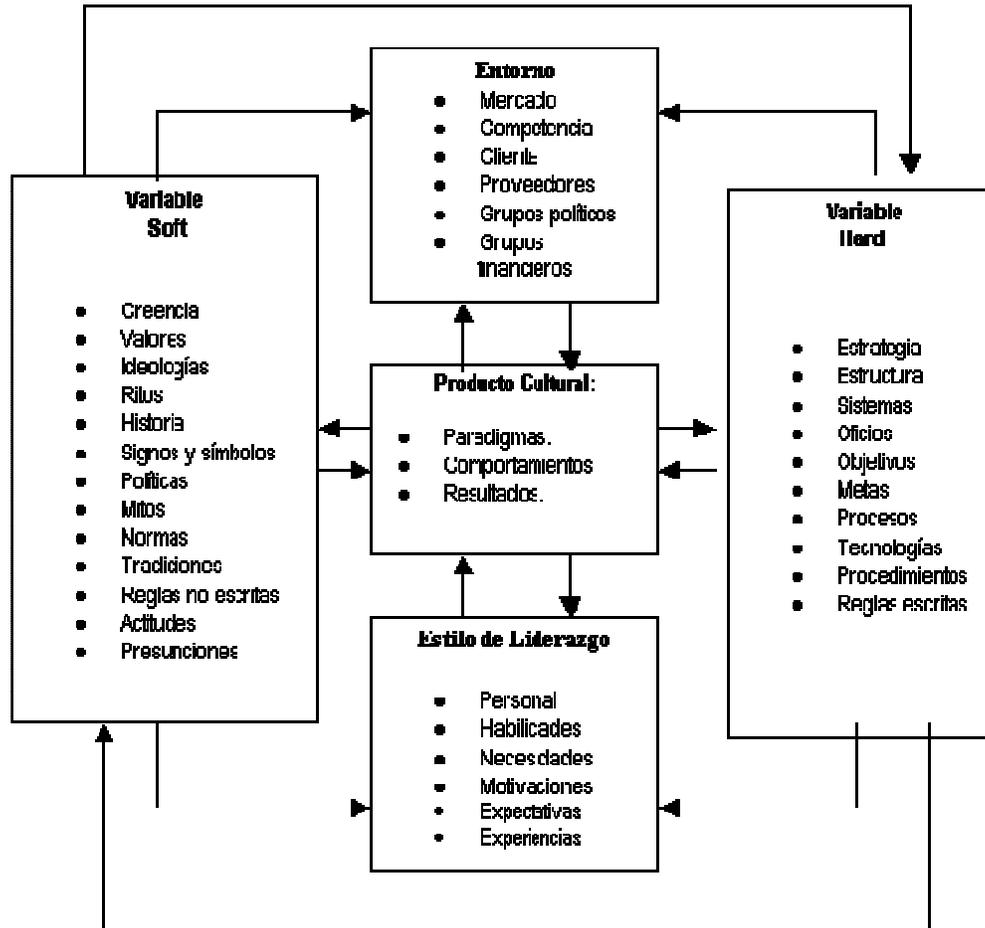


Fuente: Ríos, F., comunicación personal, 18 de abril, 2005.

Anexo III: Variables de la cultura organizacional

Relación entre el estilo de liderazgo las variables *hard* y *soft* y el entorno empresarial.

En la base está el estilo de liderazgo predominante en la organización.. Este grupo establece relaciones con los cuatro restantes las cuales deben ser de compatibilidad y organicidad. Determina a su vez el tipo de variables *soft* y *hard* que se instauran en la organización, y entre las cuales, deben existir relaciones de compatibilidad para garantizar su funcionabilidad. Como resultado de la interacción entre estos grupos de variables es que surge el producto cultural.



Fuente: Alabart (2001).

Anexo IV: Logotipos Opción Venezuela



Opción
Venezuela

Año 2002



Año 2005 (actual). Versión vertical

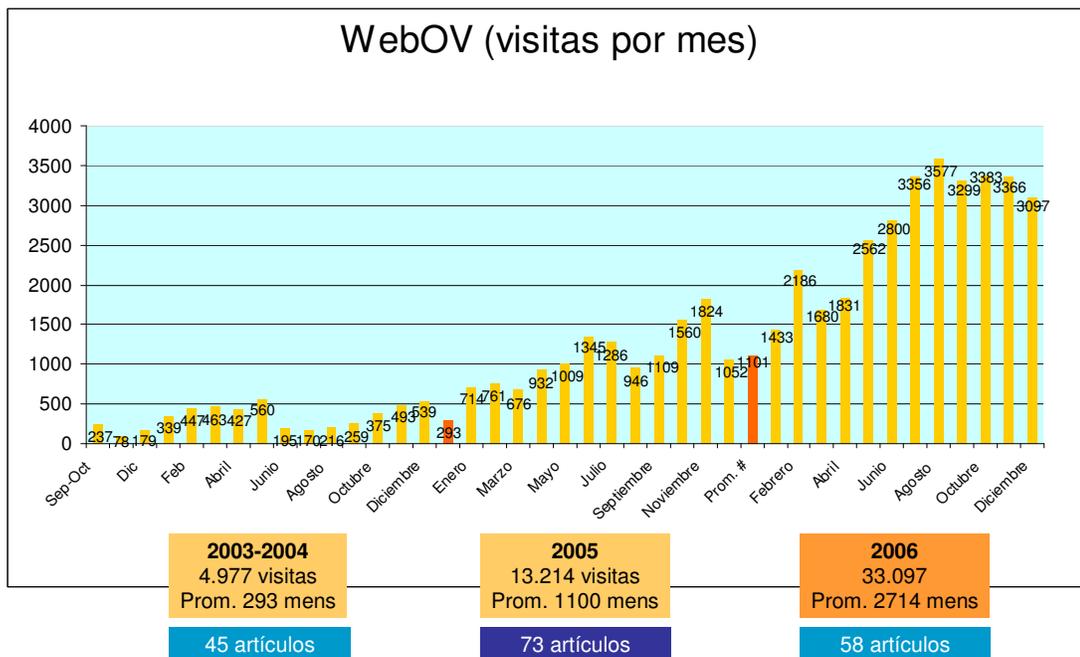


Año 2005 (actual). Versión horizontal

Fuente: www.opcionvenezuela.org

Anexo V: Visitas al sitio web www.opcionvenezuela.org

Página web



Fuente: Opción Venezuela (2006). Balance general.

Anexo VI: Propuesta para el sitio web www.opcionvenezuela.org

Mapa del sitio



Caracas- Venezuela, 11 de enero de 2006

Log in [Regístrate](#) [No soy yo](#)

[Quiénes somos](#)
[Qué hacemos](#)
[Información institucional](#)
[Proyectos sociales](#)
[Grupos Opción Venezuela \(GOV\)](#)
[Gente Opción](#)
[Eventos](#)
[Alianzas](#)

[Comunidad](#)
[Foro](#)
[Boletín](#)
[Bolsa de proyectos](#)
[Noticias](#)
[Álbum de fotos](#)
[Enlaces de interés](#)
[Glosario](#)
[Contacto](#)

Prórroga hasta el 31 de enero
II Concurso de Ensayos para Estudiantes Universitarios Promoviendo Líderes Socialmente Responsables



Por segundo año consecutivo el Rotary Club, la Alianza Social de Venamcham, el Banco Mercantil así como numerosas universidades, institutos y colegios universitarios unen esfuerzos para promover en gran escala la responsabilidad social entre nuestra juventud. [aver más](#)

[Tu opinión aquí](#)  [Enviar a un amigo](#)

Anexo VII: Propuesta para el boletín web de *Opción Venezuela*



Boletín Informativo Quincenal

Universitarios en un país que se vive

Año X, No. Y. Nueva Etapa. Enero 2008



Prórroga hasta el 31 de enero

II Concurso de Ensayos para Estudiantes Universitarios Promoviendo Líderes Socialmente Responsables

Por segundo año consecutivo el Rotary Club, la Alianza Social de Venamcham, el Banco Mercantil así como numerosas universidades, institutos y colegios universitarios unen esfuerzos para promover en gran escala la responsabilidad social entre nuestra juventud. [aver más](#)

El reto continúa

¡Aquí vamos 2006!

2005 fue un buen año. Tuvimos un arranque estratégico en Caracas y Lara, esto ha hecho posible que los universitarios inicien la labor pionera de construir la red de Grupos Opción Venezuela en varias de las universidades más importantes del país. [\(ver más\)](#)



Notas Cortas

Grupos Opción Venezuela en varias de las universidades más importantes del país. [\(ver más\)](#)

Taller de sensibilización social ofrecido por Ciudadanía Activa. [\(ver más\)](#)

I Congreso de líderes ecológicos (10 al 12 de enero de 2008). [\(ver más\)](#)

(Colabora con nosotros - corre la voz reenviando este correo)

(Si aún no estás conectado a nuestra Red, puedes suscribirte a nuestro boletín OV en:

<http://groups.yahoo.com/group/boletinov/>)

(Esto no es Spam. Esta El envío de ésta información fue solicitado)

Recuerda que puedes participar en las listas de discusión haciendo click en "Responder".

También puedes enviar tus dudas o comentarios a contacto@opcionvenezuela.org o llamando al teléfono (0212) 862-XXXX

Anexo VIII: Actual sitio web www.opcionvenezuela.org



Fuente: www.opcionvenezuela.org

Anexo IX: Actual boletín web de *Opción Venezuela*

A 2 años de la Ley de Servicio Comunitario

La **Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior** ha arribado a dos años desde que se publicó en Gaceta Oficial el 14 de septiembre de 2005. Aún hay mucho camino por delante, pero ya comienzan a realizarse los primeros balances de su implementación...

Mientras esto ocurre, este próximo *20 de septiembre* **OPCION Venezuela** arriba a sus primeros **5 años** de existencia...

Agradeciendo el apoyo que nos han brindado durante todo este tiempo, para este *jueves 20 de septiembre* les tenemos una sorpresa que potenciará nuestra **OPCION** de trabajo en equipo por **Venezuela** .

Corre la voz y ya sabes que el 20 la cosa es por
www.OpcionVenezuela.org

Habla representante del Ministerio de Educación Superior sobre la Ley

Gustavo Toledo es la persona designada por el **Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior** para la implementación de la **Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior** ... En esta entrevista comparte sus opiniones sobre los antecedentes, objetivos, alcance, pertinencia social, su balance a dos años de aplicación y demás particularidades de esta nueva ley.

[Puedes leer más en nuestro site]

www.OpcionVenezuela.org

"Universitarios en un País que se Vive"

(Colabora con nosotros - corre la voz reenviando este correo)

(Si aún no estás conectado a nuestra Red, puedes suscribirte a nuestro Boletín OPCION en: <http://groups.yahoo.com/group/Boletin OPCION/>)

Visita <http://espanol.groups.yahoo.com/group/OpcionistasVenezuela> para más información