

Tesis
DO 2009
T4.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL
CATÓLICA SAN IGNACIO (OSCASI)***

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

MARITZA C, TERÁN FERNÁNDEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la Asesoría del: **Prof. William Medina Quero**

Caracas, 15 de Septiembre de 2009

DEDICATORIA

Mi experiencia en este Postgrado en la Especialista de Desarrollo Organizacional, la dedico muy especialmente a:

.... Dios por ser la energía, la fortaleza, la luz que me guía, la presencia de amor en mi vida.

.... A mi esposo que ha sido mi apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

... Al nuevo ser que crece en mi vientre y mi otra razón de vivir y de seguir superándome en lo personal y profesional.

... A todo los profesores que me han brindado su conocimiento de manera excepcional, de los cuales he aprendido mucho, y que han dejado esa semilla de saber y conocer más del mundo de la consultoría.

Dedico un especial reconocimiento a:

... La Organización Social Católica San Ignacio, por darme la oportunidad de desarrollar la consultoría en su ONG

.... Al Lic. William Medina Quero por estos nueve meses que con su dedicación, orientación y apoyo ha sido pieza clave para el logro de los objetivos de este Trabajo de Grado.

... A La profesora Tahirí Ramos Directora del Postgrado en la Especialización de Desarrollo Organizacional (hasta el 2008), por su constante preocupación y empeño en mejorar los procesos académicos del postrado y a la actual directora que continúa en el mismo proceso.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Enunciado del Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificación.....	16
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA BIBLIOGRÁFICA	
2.1 Marco de Referencia Conceptual.....	18
2.2 Marco de Referencia Organizacional o de Estudio.....	23
2.3 Antecedentes relacionados con el tema de investigación.....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Metodología.....	39
CAPÍTULO IV: FASE DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1 Planificación de Diagnóstico.....	42
4.2 Proceso de Aplicación del Instrumento.....	45
4.3 Análisis de Resultados.....	46
4.4 Conclusiones.....	66

CAPÍTULO IV: FASE DE EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

5.1 Planificación del Proceso y Aplicación.....	71
5.2 Resultados.....	75

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	76
6.2 Recomendaciones.....	83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	89

INDICE DE TABLA.

Tabla 1. Personal de la oficina de OSCASI.....	27
Tabla 2. Clientes Principales y Secundarios de OSCASI.....	43

INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Organigrama de la Organización OSCASI.....	27
Gráfico 2. Modelo Organizativo de OSCASI.....	22
Gráfico 3. Plan Estratégico. Fortalezas.....	56
Gráfico 4. Inseguridad en las Escuelas.....	57
Gráfico 5. Toma de Decisiones.....	58
Gráfico 6. Cumplimiento de las expectativas de Roles por parte de la Coordinación.....	59
Gráfico 7. Causas del no cumplimiento de las expectativas de Roles de la Coordinación.....	60
Gráfico 8. Relaciones de Trabajo en el Personal.....	60
Gráfico 9. Informalidad en las comunicaciones.....	61
Gráfico 10. Multifuncionalidad de los Integrantes de OSCASI.....	61
Gráfico 11. Flexibilidad y motivación al logro.....	63
Gráfico 12. Calidad de Servicio.....	64

RESUMEN

La Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI), es una ONG sin fines de lucro, que lleva funcionando 50 años continuo desde su creación, en el Municipio sucre de la Parroquia de Petare. Como toda organización ha sufrido cambios, más que todo de crecimiento. Sus gerentes durante estos años han querido mantener vigente y en pleno cumplimiento los objetivos y actividades con los cuáles fueron fundados. Como son: a) Educación alternativa (alumnos fuera del sistema educativo), que incluye la escolaridad y la inserción en el sistema educativo formal; b) supervisión en el área de salud, talla, peso, medida, odontología, nutrición, alimentación y despistaje de los niños con problemas de desnutrición; c) revisión y control de todo lo relacionado al área psicosocial; d) planes vacacionales durante la época de temporada; e) Atención y supervisión de los Preescolares; f) formación del voluntariado y el área legal.

Sin embargo la directiva observa con preocupación que la calidad del servicio ha disminuido en algunas de las áreas mas mencionadas, tales como; el área de salud incluyendo el dispensario Odontológico (para el momento de la consultoría no estaba funcionando), el área legal y la formación de redes del voluntariado de OSCASI.

La organización cuenta con un departamento cuya función es canalizar y orientar los procesos que se dan en la Parroquia de Petare, es el brazo ejecutor de la organización, quien tiene contacto directo con la zona en donde se dirigen toda los acción social. Hasta ese momento era llamado "Coordinación Pedagógica", como su nombre lo indica trabajaba en la zona lo relacionado al nivel pedagógico

Bajo un enfoque de sistema abierto tomando la coordinación pedagógica como un subsistema de dicha organización, el cual pretende analizar la relación existente entre ambas y el medio al cual prestan el servicio, con la finalidad de dar a la organización insumos que le permitan tomar decisiones claras entre lo que desean ofrecer a la comunidad a la cual

prestan el servicio y el recurso humano que tienen para ofrecerlo. La pregunta que se respondió durante este diagnóstico fue. ¿Está preparada la coordinación para ofrecer a la comunidad los servicios que la directiva de la organización desea seguir ofreciendo?

Se les ofreció a la organización realizar una consultoría cuyo fin principal, fue diseñar y ejecutar un diagnóstico integral de la organización, que permita determinar cuales son sus necesidades actuales, de manera tal que le permita a la organización reorganizar y redefinir el departamento de "Coordinación pedagógica" para alinear sus funciones y procesos organizativos.

La consultoría ofreció: Detectar las posibles barreras (obstáculos, problemas) que podía estar afectando el desenvolvimiento de sus funciones y servicios haciendo especial énfasis en el departamento de Coordinación pedagógica a través de la recolección de datos e información de la organización, en particular de dicha coordinación. Para que permita identificar las oportunidades de mejora los objetivos de cambio y Evaluar, con la organización, los diferentes hallazgos detectados con el fin de priorizar los objetivos de cambio a ser ejecutados en una posible fase posterior de intervención. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones de la consultoría externa a través de un Informe de diagnóstico, que permita reorganizar la unidad, mejorar los procesos y aumentar el desempeño.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de consultoría a la ONG sin fines de lucro Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI), forma parte de los requisitos exigidos por el Postgrado de Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

La Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI) nace hace 50 años. Fundada por un grupo de madres voluntarias de alumno del colegio San Ignacio, se inicia en el barrio Unión de Petare, con una biblioteca pública, preescolares y dispensario. Se mantiene con donaciones y eventos realizados en la comunidad de dicho colegio.

OSCASI es una organización en crecimiento cuya misión es *“Apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana, mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio.”* Su visión se orienta a ser el brazo ejecutor de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio, siendo una organización de desarrollo social sin fines de lucro, reconocida, dinámica e innovadora, católica de carisma ignaciano, sólida y estable. Actualmente es un referente nacional en el campo de la educación alternativa por su red de escuelas y trabajo comunitario, se apoyan en proyectos respaldados por personas y organismos nacionales e internacionales, realizando articulaciones con otros entes voluntarios para el servicio social.

OSCASI tiene su razón de ser en la enseñanza y la salud, son los dos servicios básicos que durante cincuenta años han favorecido a la población de la Parroquia de Petare.

Su personal está compuesto por 12 personas en oficina y 42 personal y profesional de las escuelas y 427 niños en la Parroquia de Petare. Dentro de las oficinas existe un personal especializado para cubrir ciertas funciones administrativas de la organización, como son la búsqueda de

donaciones, becas, etc, destacando el rol de la administradora, la persona encargada de eventos, el directivo y la coordinación pedagógica.

La coordinación pedagógica es el brazo ejecutor de OSCASI en la Parroquia de Petare, es el departamento o unidad encargada de satisfacer a través de los servicios que presta dicha organización, las necesidades básicas de los actores principales que participan en los programas. Sin embargo, para la directiva de la organización, el trabajo realizado por dicha coordinación no alcanza con los objetivos para los cuales fue creada.

Esta coordinación está compuesta por dos personas profesionales en el área de educación. Hoy en día OSCASI se encuentra en una etapa donde deben replantearse su labor como organización, donde las decisiones organizacionales pueden generar nuevas propuestas que permitan seguir apostando más a los procesos por los cuales fueron fundados o redirigir la organización y esfuerzos en otra dirección.

Es por ello que la propuesta que se presenta en este trabajo de grado es la realización de un diagnóstico organizacional que permitió a la organización obtener información precisa, sistemática y confiable de todo lo concerniente a los procesos de los sistemas y subsistemas que constituyen la organización. Esto proporcionó un examen del estado actual de las cosas y al mismo tiempo permitió hacer un análisis permanente del entorno y de las interrelaciones que se dan entre todos los componentes; de esa manera las decisiones sobre el futuro de la organización estarán fundamentadas sobre bases confiables de un registro de datos ofrecidos por el consultor.

El periodo de consultoría tuvo lugar durante los meses de febrero, marzo y abril. En el mes de febrero se realizó un análisis documental de la organización y se diseñó y se elaboró el instrumento de levantamiento de información; para el mes de marzo se realizó una revisión del instrumento, por parte del profesor de la cátedra y se aplicó a través de entrevista con

doce personas de la organización, que incluía personal de oficina, que al mismo tiempo son colaboradores del departamento (poseen relación directa con el trabajo que realiza la coordinación), las directoras y sus asistentes que son las piezas fundamentales del trabajo de gerencia que realiza este departamento dentro de la organización. Dentro de las técnicas que se utilizó fue un taller de análisis situacional con el cual se busco que las directoras realizaran una revisión del desempeño de la organización en especial de la coordinación pedagógica, en términos de funcionalidad operativa.

Se realizaron observaciones directas sobre el ambiente de trabajo, la cultura organizativa, los estilos gerenciales, los procesos de comunicación y la interacción. Se realizaron visitas a la oficina de OSCASI y tres de cuatro de sus escuelas en la Parroquia de Petare.

Se planteó un diagnóstico integral de toda la organización, poniendo especial acento en el departamento de "Coordinación pedagógica".

El personal involucrado será principalmente la Directora Ejecutiva, la Coordinadora General y el personal operativo a nivel de coordinadores.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Enunciado del Problema

Dicha organización a lo largo de 50 años ha presentado como toda organización cambios organizacionales, más que todo de crecimiento, sin embargo, el ideal ha sido mantener vigente y en pleno cumplimiento los objetivos fundacionales, a pesar de que su radio de acción se ha extendido a lo largo de los años dentro de la misma Parroquia de Petare

Después de realizar los primeros contactos con dicha organización, sus actuales directivos expresaron que el trabajo que se realiza es poco efectivo y no cumple con la mayoría de los objetivos fundacionales específicamente los relacionados con el área de salud, por lo que es necesario retomar dichos objetivos. De esta manera se busca ganar espacio de trabajo para apoyar la labor educativa realizada en la zona de acción, y así continuar con el crecimiento y fortalecimiento de la organización con el fin de mantener un mejoramiento continuo de la gestión. Dentro de los objetivos fundacionales presentados por la directiva se encuentran el poder proveer una alimentación balanceada todo los días de clase del programa y la realización periódica de evaluaciones nutricionales.

La organización cuenta con un departamento cuya función es canalizar y orientar los procesos que se dan en las escuelas de Educación Alternativa⁴, el preescolar OSCASI, el plan vacacional durante el mes de agosto, y la formación y capacitación de adultos. Al mismo tiempo la directiva pide que sea este departamento quien responda por las áreas que actualmente no están ofreciendo servicios de calidad tales como; el área de salud incluyendo el dispensario Odontológico (actualmente no

⁴Plan Estratégico de OSCASI.(2007). **Educación Alternativa:** cuyo objetivo es brindar un espacio de atención integral y crecimiento personal, a niños, niñas y jóvenes desescolarizados, capacitándoles para su inserción en la educación formal o en el mercado laboral, de manera que incidan positivamente en su comunidad. Hoy en día funcionan cuatro (4) escuelas en la zona de Petare. El cortijo y Adelita de Calvani en Barrio Unión, Beatriz Castillo en Barrio La Cruz y San Ignacio en Barrio Maca

está funcionando), el área legal y la formación de redes del voluntariado de OSCASI.

El área de salud es uno de los objetivos fundacionales que está más en riesgo de desaparecer debido al poco seguimiento que tiene. El programa posee un consultorio con los instrumentos médicos de odontología que no está funcionando por falta de médicos que lo administren. En ese sentido resulta pertinente señalar que la revisión periódica de talla y peso de los niños, la remisión de casos de atención psicopedagógica y psicológica, y la ayuda a exámenes médicos, se ofrecen de manera irregular por la falta de supervisión.

Este departamento se encarga de: a) mantener al día los instrumentos legales de escuelas no convencionales o lo que son llamadas escuelas alternativas ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación; b) realizar gestiones legales para la reinserción escolar en la tercera etapa de básica, con el respectivo seguimiento y evaluación de todo lo relacionado con el área académica, en conjunto con los directivos y personal de cada escuela; c) la formación del personal docente de todas las escuelas y preescolares; d) el aspecto nutricional, talla y peso; e) servicios de remisión médica realizado a través de enlaces con organizaciones de salud o particulares que apoyan la actividad de OSCASI; f) supervisión del área Odontológica; g) supervisión de la remisión de casos en las áreas de psicológica y psicopedagógica.

Para la organización este departamento es el encargado del enlace entre las oficinas y los clientes primarios de OSCASI, por lo que tiene una presencia muy cercana dentro de las escuelas, lo que facilita que conozcan más de cerca todo lo relacionado con las necesidades de los niños, niñas, jóvenes, directivos y personal de las escuelas y representantes; es el departamento que forma y orienta las necesidades que pudiese tener el personal de las escuelas, de manera tal, que permita a través de los servicios ofrecidos por OSCASI cubrir las

necesidades planteadas por sus actores y la continuidad de estudios de los niños, niñas y jóvenes que participan en el programa.

La coordinación pedagógica es el brazo ejecutor de OSCASI en la Parroquia de Petare; es el departamento o unidad encargada de satisfacer a través de los servicios que presta dicha organización, las necesidades básicas de los actores principales que participan en los programas. Sin embargo, para la directiva de la organización, el trabajo realizado por dicha coordinación no alcanza con los objetivos para los cuales fue creada.

A través de las metodologías planteadas se pretende diseñar un diagnóstico a la Organización Social OSCASI, vista bajo un enfoque de sistema abierto y la coordinación pedagógica como un subsistema de dicha organización, el cual pretende analizar la relación existente entre ambas y el medio al cual prestan el servicio, con la finalidad de dar a la organización insumos que le permitan tomar decisiones claras entre lo que desean ofrecer a la comunidad a la cual prestan el servicio y el recurso humano que tienen para ofrecerlo. La pregunta a responder durante este diagnóstico es. ¿está preparada la coordinación para ofrecer a la comunidad los servicios que la directiva de la organización desea seguir ofreciendo?

1.2 Objetivos del Diagnóstico

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar y ejecutar un diagnóstico integral de OSCASI que permita determinar cuales son sus necesidades actuales, de manera tal que le permita a la organización reorganizar y redefinir el departamento de "Coordinación pedagógica" para alinear sus funciones y procesos organizativos.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Detectar las posibles barreras (obstáculos, problemas) que puedan estar afectando el desenvolvimiento de sus funciones y servicios haciendo especial énfasis en el departamento de Coordinación pedagógica.
- Recolectar datos e información de la organización, en particular de la Coordinación pedagógica, que permita identificar las oportunidades de mejora y objetivos de cambio.
- Evaluar, con la organización, los diferentes hallazgos detectados con el fin de priorizar los objetivos de cambio a ser ejecutados en una posible fase posterior de intervención.
- Ofrecer conclusiones y recomendaciones de consultoría externa a través de un Informe de diagnóstico, que permita reorganizar la unidad, mejorar los procesos y aumentar el desempeño.

1.3 Justificación

La presente propuesta de consultoría, además de ser requisito exigido por el postgrado de Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, es la oportunidad que tienen muchas organizaciones de experimentar procesos de consultoría de calidad, que de alguna manera permitan la recopilación de datos del sistema total (sistema organizacional) y la de sus subunidades de la organización.

El planteamiento de la organización es la deficiencia que existe entre los objetivos fundacionales que se ofrecieron en algún tiempo y los que se ofrecen a los clientes actualmente desde la coordinación pedagógica. De allí que se requiera una atención inmediata que permita reconocer las oportunidades y obstáculos que pueden apoyar o interferir respectivamente, para llevar a cabo tan loable labor, permitiendo apoyar la actividad educativa desde una forma más integral.

Dentro del marco de organizaciones sociales, Peter Drucker (1999) afirma:

Las organizaciones del sector social se necesitarán más que nunca en las próximas décadas, en la medida en que las necesidades se incrementan en dos áreas: las vinculadas con lo que tradicionalmente se denomina asistencia – ayudar a los pobres, a los discapacitados, a los excluidos, a las víctimas de violencia y de catástrofes – y, quizás más rápidamente, las relacionadas con los servicios que apuntan hacia la transformación de la comunidad y de las personas.
(p.19)

Si bien es cierto que esta organización emplea sus servicios a niños, niñas y jóvenes excluidos del sistema educativo, también apunta a esa transformación de la persona en un ámbito más integral, considerando los

aspectos nutricionales, odontológicos y de carácter legal. La organización no sólo desea seguir en crecimiento sino, continuar ofreciendo servicios de calidad que realmente apoyen a sus clientes primarios en ese desarrollo integral que necesitan.

La labor que desempeña esta organización, no está dirigida a los niños, niñas y jóvenes del barrio que cuentan con un núcleo familiar (padres, madres solteras y abuelos) promedio de las barriadas de Caracas. Por el contrario, trabajan con aquellos que no poseen parte de este núcleo; quienes asisten a las escuelas de OSCASI, son jóvenes de quince, catorce o trece años que nunca ingresaron en el sistema educativo formal. Estos niños y jóvenes llegan a las escuelas en su mayoría por su propia cuenta a cursar un primer o segundo grado debido al bajo nivel de alfabetismo, además, laboran en los turnos contrarios de clases en las calles de Petare, por lo que el abandono familiar los lleva a permanecer mas tiempo del indicado en las calles de la zona. Es por ello que para la organización se hace imperioso cubrir el aspecto nutricional, odontológico, psicológico, psicopedagógico y las revisiones médicas debido a la falta de asistencia durante tanto el tiempo de permanencia que tienen los menores en las calles.

Las personas que integran las organizaciones sociales, se ven afectadas psicológicamente por las constantes necesidades primarias que poseen las personas o clientes primarios que atienden, por lo que es importante realizar revisiones en donde los apoyen y adviertan sobre lo que hacen y hasta dónde llegar con los recursos que disponen, de manera que, puedan ofrecer servicios de calidad, en vez de ofrecer muchos servicios poco eficientes, que no proporcionan los resultados esperados por la organización ni por los clientes primarios.

¿Cuál sería la implicación de no atender esta problemática? Dejar que esta organización que posee iniciativas y actividades establecidas en la zona, se estanque, se disperse queriendo abarcar grandes áreas de trabajo que no se sabe si se puede mantenerlas en el tiempo.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA

2.1 Marco de Referencia Conceptual.

El diagnóstico organizacional es una estrategia que permite a las organizaciones obtener información precisa, sistemática y confiable de todo lo concerniente a los procesos de los sistemas y subsistemas que constituyen la organización. Esto proporciona un examen del estado actual de las cosas.

“La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfases, el manejo de conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación” (French y Bell. 1995. pag 122)

Esto mantiene en constante revisión sobre aquello que producen y vende, es decir, sobre lo que desean producir y lo que producen. Este dilema es propio de las organizaciones, pero más aún, de las organizaciones sociales sin fines de lucro debido a las demandas de sus propios clientes, que son parte de su propia organización (sociedad, clientes y socios).

“Las demandas que exigen que las organizaciones sin fines de lucro muestren resultados no es una moda pasajera. Tampoco debe serlo. La demanda de hoy y hacia el futuro exige mejorar el desempeño. La primera exigencia de voluntarios, socios y donantes en todos los niveles, es ver que se están produciendo cambios que marcan la diferencia. Ellos preguntan que esta haciendo su organización para transformar las vidas y la comunidad en algo mejor. En este contexto, la autoevaluación es vital” (Drucker. 1999. Pág. 13)

Es por ello que las organizaciones sin fines de lucro, que apuestan por mejorar la calidad de vida de sus clientes, deben permanecer en constante revisión interna sobre si lo que hacen cumple con el objetivo propuesto. Los clientes primarios y secundarios de las ONG, si bien lo decía Drucker en la cita anterior, buscan productos que marquen la diferencia; por ejemplo una personas que entra en la organización hace un año, no puede ser la misma personas que sale de ella, debe ser una persona que marque la diferencia en cuanto a los valores que la organización quiso ofrecer. El cliente debe sentir que fue apoyado y que sus procesos personales fueron mejorados por el trabajo realizado por la organización, y ¿Cómo medimos eso?, ¿Qué debemos hacer para marcar la diferencia?, ¿Realizamos otro plan de acción urgente para lograrlo?.

La organización debe preguntarse, qué insumos tiene para determinar la situación actual de la empresa, por eso para asegurar que las organizaciones tengan en sus manos evaluaciones precisas sobre lo que realmente hacer y hacia donde ir, las preguntas iniciales podrían ser: ¿Cuáles son sus fortalezas?, ¿Cuáles son las áreas problemas o las áreas que no están dando resultados?, ¿Cuáles son las oportunidades?, ¿Cuál es la discrepancia entre la situación deseada y la situación actual? , este es el primer paso para diagnosticar el sistema del mundo organizacional. Posteriormente se debe realizar un estudio sistemático con datos que permita la obtención de resultados confiables sobre el estado del sistema en función a los objetivos propuesto por el mismo.

Existen muchos enfoques por los que se puede realizar el estudio de una organización, en este caso, el enfoque utilizado para trabajar el diagnóstico es el enfoque sistémico, el cual se basa en la llamada "Teoría de Sistema".

“Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambia las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva.” (French y Bell. Pag. 91)

Esto quiere decir que todo sistema abierto, debe trabajar para mejorar sus procesos de entrada, producción y salida, para que se convierta en sistemas efectivos. La entrada – producción- salida, corresponde con el objetivo, meta y fin que se propuso la organización.

Este enfoque permite diagramar, mediante un modelo, los componentes de la organización y los objetivos de los sistemas y subsistemas, siguiendo un arreglo correlacionado que permite la consecución de sus propósitos y metas. Adicionalmente, se determinan los agentes externos que intervienen sobre ella y con ella, para la recepción de insumos y la generación de resultados. Este modelo permite evaluar la interacción y examinar las demandas y expectativas de los agentes que conforman el entorno actual.

Una organización es un sistema creado por el hombre que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, el cual puede estar compuesto por clientes, proveedores, competidores, entes reguladores, o muchos otros agentes externos.

Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan

en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

Para trazar los objetivos organizacionales y alinear todos los componentes de la organización en torno a estos objetivos, haciendo un análisis permanente del entorno y de las interrelaciones que se dan entre todos los componentes, sean internos o externos, existe un enfoque llamado de planificación o planeación estratégica.

“En este sentido, la planificación estratégica, implica la aprehensión, construcción y aplicación de “conocimientos descriptivos (hechos e informaciones), conocimientos en materia de procedimientos (referentes al “como”), conocimientos explicativos (destinados a responder el “porqué”) y conocimientos relativos al comportamiento” (Acimed, 2006, Pág. 13)

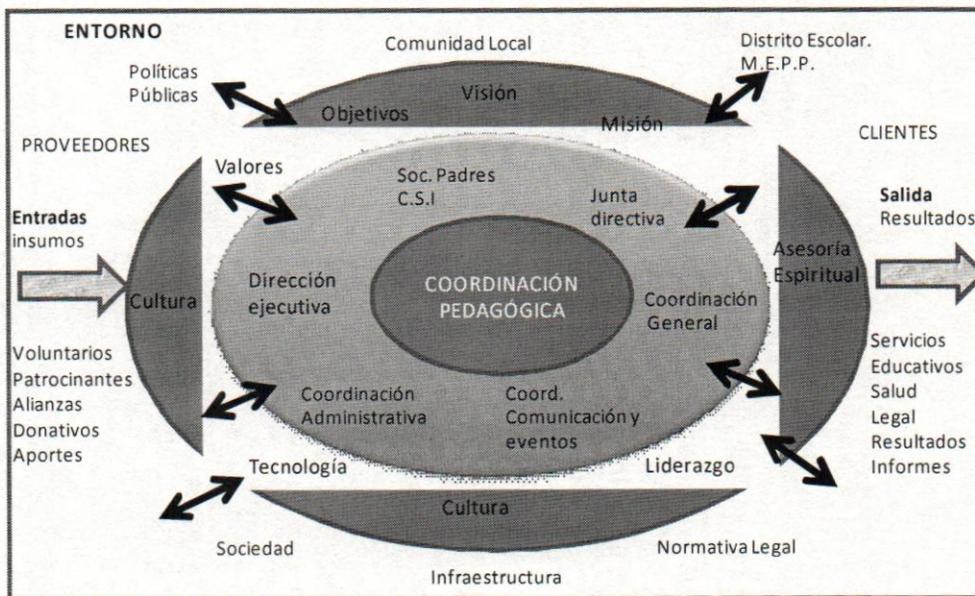
Es por ello que tal como lo indica la cita el trabajo principal será la aplicación de conocimientos de consultoría que lleve a recoger hechos e informaciones que sirvan como base a la organización para evaluar sus procesos internos, permitiendo buscar el cómo y porqué en el momento de elaborar el plan de mejora requerido.

“La planificación estratégica, como disciplina académica, está más bien orientada a proporcionar un marco que facilite la comprensión del entorno estratégico en el que se desenvuelve la actividad

empresarial y ayudar a entender las claves de posibles actuación de la empresa en esos entornos” (Fernández y Balbuena. 2009. pag 9)

Es a través de la planificación estratégica que se puede analizar la retroalimentación a la luz de la proyección de posibles escenarios futuros de la organización, ofreciendo objetivos de cambios que permitan desarrollar planes de acción para alcanzar el futuro deseado. El problema consiste en determinar las discrepancias entre la situación actual y la deseada para trabajar sobre las brechas.

Gráfico 2. MODELO ORGANIZATIVO DE OSCASI



“El papel de los consultores de estrategias no es como parece que algunos piensan- definir la estrategia para la empresa que les consulta. En el mejor de los casos eso sería insensato. La consultoría de estrategia es una consultoría de procesos; para el consultor, no se trata de diseñar la estrategia que ha de seguir la empresa, se trata de acompañar al empresario y a sus directivos en un proceso de reflexión estratégica que sólo ellos están en

condiciones de realizar-, asegurando el apoyo metodológico y el rigor conceptual necesario” (Fernández y Balbuena. 2007. pag 9)

La consultoría programada en esta propuesta plantea una consultoría externa independiente de la organización objeto de diagnóstico. Se basa en la aplicación de consultoría de procesos la cual persigue incrementar el aprendizaje y la aptitud de la organización para funcionar y desempeñarse de manera más eficiente, razón por la cual se requiere del trabajo grupal entre la organización y el consultor.

2.2 Marco de Referencia del Organizacional o Estudio.

2.2.1 Reseña histórica de la Organización

La Organización Social Católica San Ignacio – OSCASI es una organización sin fines de lucro, fundada en 1958 por un grupo de madres de alumnos del Colegio San Ignacio de Caracas, que asumió el compromiso de trabajar en favor de los más necesitados. La participación de las comunidades ha sido un pilar fundamental para llevar a cabo su labor.

OSCASI nace inspirada por el P. Jenaro Aguirre, S.J., como respuesta a una preocupación social para el servicio a los más necesitados. Está conformada por los padres y representantes de los alumnos del Colegio San Ignacio, es por tanto una organización laical, que bajo la espiritualidad ignaciana recibe el asesoramiento de la Compañía de Jesús.

Se inicia en 1958 con preescolares, bibliotecas y un dispensario. A principios de la década de los 90 se tienen los recursos para abrir un nuevo preescolar, pero tras un censo realizado por la parroquia, se determina que la necesidad del momento es atender a los jóvenes desescolarizados.

OSCASI, conformada ya para el año de 1990 por personas tanto de la comunidad del Colegio San Ignacio como de la comunidad de barrio Unión, diseña un proyecto educativo concebido no sólo en una dimensión de formación pedagógica, sino de formación para la vida, donde tienen un papel principal las relaciones escuela-comunidad y escuela-familia. Un pilar central del proyecto lo constituye la formación de promotores comunitarios para atender el proceso formativo de los jóvenes en la escuela y realizar su seguimiento en los hogares.⁵ Deben ser personas de la misma comunidad, con un marcado sentido de la solidaridad, ya que el servicio prestado es de carácter voluntario.

La primera escuela alternativa "Acción Educativa", inicia su atención en la terraza de la casa de una de las líderes comunitarias (quien para el momento formaba parte de la Junta Directiva de OSCASI) y luego pasa al local comunitario de La Ceiba.

Con el tiempo se va evidenciando la necesidad de reconocer y legalizar oficialmente los estudios de los alumnos de las escuelas alternativas, para lo cual se hacen gestiones ante el Ministerio de Educación sin alcanzar ningún resultado en esta instancia. Se logra entonces una alianza con la Dirección de Educación de la Alcaldía del Municipio Sucre, quien financia entonces a unos maestros municipales graduados para realizar la evaluación y otorgar las credenciales a los alumnos.

El programa se va extendiendo a medida en que va aumentando la demanda asociada a su legitimación en la comunidad. La valoración dada por la comunidad a la educación impartida en la Escuela Alternativa reside en los logros pedagógicos y sociales que ésta alcanza y se ven en

⁵ La formación de los promotores comunitarios fue iniciada por OSCASI y reforzada posteriormente con la participación del Ministerio de la Familia y el Centro de investigaciones para la Infancia y la Familia de la Universidad Metropolitana (CENDIF). En la actualidad se realiza de manera continua mediante distintos talleres a lo largo del año escolar, y con carácter intensivo en la segunda quincena del mes de julio y en la primera de septiembre. *Información más detallada de esta capacitación en los anexos.*

la necesidad de ampliar la matrícula debido a las necesidades de la zona. Se abren entonces los centros “El Carmen” (1995) y “Adelita de Calvani” (1992), y posteriormente, tras la entrega de “Acción Educativa” por parte de OSCASI para ser gestionada por la comunidad y la parroquia El Carmen, se abren las escuelas “San Ignacio” y “Beatriz Castillo” (1998).

Objetivos fundacionales de OSCASI

Objetivo general del programa Escuelas Alternativas: Brindar un espacio de atención integral y crecimiento personal a niños, niñas y adolescentes desescolarizados, formándoles para su inserción en la educación formal.

Objetivos específicos de OSCASI

1. Capacitar académicamente a niños, niñas y adolescentes entre 9 y 17 años, desertores de la educación formal o que no han accedido a ésta, para su (re)inserción en el sistema escolar formal.
2. Mejorar la calidad de la alimentación de los niños, niñas y adolescentes a través de complementos nutricionales.
3. Promover la salud de los niños, niñas y adolescentes a través de los servicios de odontología, psicología y psicopedagogía.

2.2.2 Ambiente actual.

Sin embargo sus oficinas se encuentran en el Colegio San Ignacio de Loyola, teniendo como radio de acción la populosa zona de Petare, donde poseen cuatro escuelas alternativas:

1. El Cortijo, una escuela alternativa y servicios de asesoría legal los sábados.

2. Adelita de Calvani, centro comunitario donde funciona un preescolar de tres niveles con complemento nutricional, una escuela alternativa y servicio odontológico, el cual está ubicado en el Barrio Unión.
3. Beatriz Castillo, escuela alternativa ubicado en el Barrio La Cruz
4. San Ignacio, escuela alternativa ubicada en el Barrio Maca.

OSCASI se plantea como misión ser una organización capaz de generar un proceso de crecimiento sistemático en sectores populares, que promueve un desarrollo humano integral sostenible, manifestado en la formación educativa y personal; que permite mejorar la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas de Caracas, mediante el diseño y ejecución de programas socio-educativos, de salud y asesoría legal.

La labor de OSCASI se concentra en la ejecución de:

- Formación académica
- Apoyo psicopedagógico
- Complemento nutricional mediante desayuno, merienda y almuerzo escolar
- Control de peso y talla
- Servicio odontológico
- Charlas de orientación nutricional y de salud
- Dotación de útiles escolares
- Roperos
- Eventos culturales, deportivos y recreacionales
- Asesoría legal

El personal de oficina está conformado por un total de 11 personas; la directora ejecutiva, una coordinadora general, una administradora general, una asistente administrativa, una persona encargada de

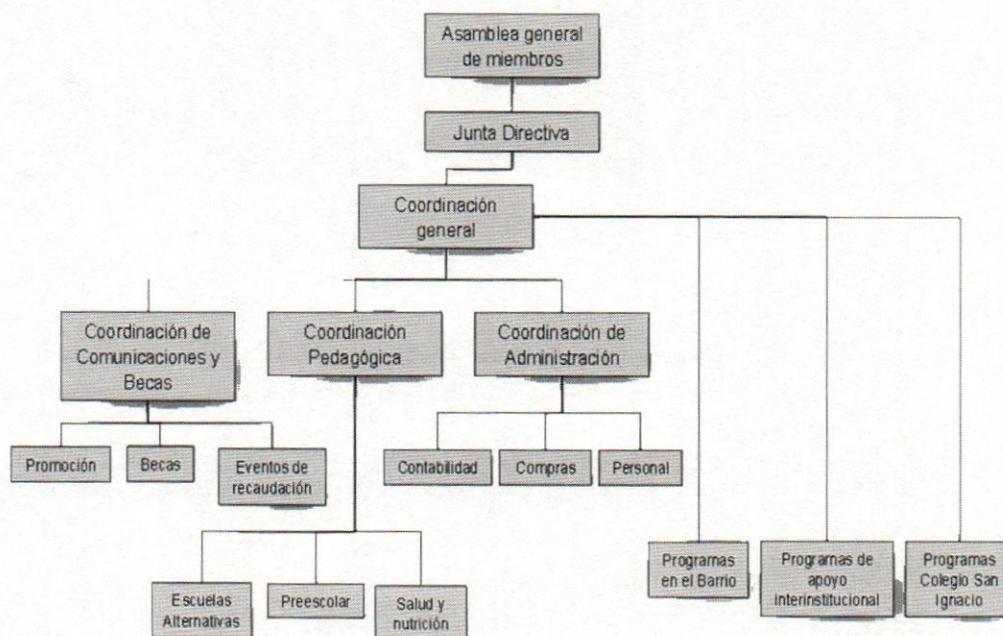
comunicación y becas, una persona encargada de eventos, una coordinadora pedagógica, una psicopedagoga, un recepcionista, un chofer y una persona de mantenimiento.

Tabla 1. Personal de las oficinas de OSCASI

# Per.	Sexo	Cargo	Años de servicios
1	F	Directora Ejecutiva	23
1	F	Coordinadora General	18
1	F	Administradora General	2
1	F	Asistente Administrativa	1
1	F	Comunicación Y Becas	1
1	F	Eventos	4
1	F	Coordinación Pedagógica	2
1	F	Psicopedagoga	3
1	M	Recepcionista	1
1	M	Chofer De La Organización	1
1	F	Personal Obrero	1
TOTAL	11 PERSONAS EN OFICINAS, 9 DEL SEXO FEMENINO Y 2 DEL SEXO MASCULINO		

Su estructura organizativa es la siguiente:

Gráfico 1. Organigrama de la Organización Social OSCASI



OSCASI como toda organización del sector social, posee servicios de ayuda a los más necesitados, especialmente a niños desescolarizados que están fuera de los rangos normales del sistema educativo. En todas las sedes se presta servicio educativo, nutricional y de salud.

Esta organización durante 50 años ha ofrecido servicios de índole educativa, de salud, legal y de bienestar social. Su financiamiento proviene de alianzas con organizaciones sociales y principalmente de la presentación de proyectos a empresas privadas, donaciones puntuales de particulares, un plan de becas, aportes del colegio San Ignacio de Loyola y de los eventos organizados con el apoyo de la Comunidad Educativa de dicho centro de estudio al cual pertenece OSCASI.

Dentro de sus principales aliados organizacionales figuran: Federación a FIPAN (Federación de Instituciones Privadas de Atención al niño, joven y familia) y REDSOC (Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social).

Es Integrante de AVESSOC (Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana). Está Afiliada a: AVEC (Asociación Venezolana de Educación Católica), Venezuela sin Límites, IAVE (Asociación Internacional de Esfuerzo Voluntarios) y se encuentra registrada en el Consejo Municipal de Derechos del Niño y del Adolescente del Municipio Chacao.

2.2.3 Financiamiento

OSCASI administra y ejecuta los recursos, que cubren, además de los costos de personal y de su capacitación, el mantenimiento de la infraestructura, mobiliario, útiles y materiales escolares, merienda escolar, almuerzos, bibliotecas de aula, festividades, deportes y recreación.

Los recursos provienen principalmente de la presentación de proyectos a empresas privadas y organizaciones multinacionales, donaciones puntuales, plan de becas, aportes particulares y de los eventos que se organizan.

2.2.4 Actividades de recaudación

Durante el año se realizan diversas actividades con la finalidad de recaudar fondos, entre las que destacan el Evento Navideño, que pretende reunir a las familias de la comunidad del colegio ya sea en bazares, almuerzos, obras teatrales, etc; y *La Verbena de las Verbenas*, en febrero, que tiene una tradición de 50 años, moviliza a más de 500 voluntarios y atrae aproximadamente a 5 mil personas, dado que hay atracciones para todas las edades y una excelente oferta gastronómica en la Feria de Comida Internacional.

También son fundamentales para el mantenimiento de sus programas *La Rifa de Navidad*, y *La Rifa de la Verbena*, en las que se imprimen 20 mil tickets y se sortean aproximadamente 11 premios donados por familias y empresas solidarias con esta obra.

2.3 Antecedentes relacionados con el tema de investigación.

¿Cómo mejorar los servicios que ofrecemos?, ¿Cómo ofrecer calidad en lo que hacemos?, ¿cómo motivar a nuestros clientes, socios y personal?, ¿Cómo realizar verdaderas divisiones del trabajo?, ¿cómo mejorar la comunicación?, son preguntas de las que se han dado incontables respuestas adaptadas a cada organización. Hablar de ello depende de cuánto adaptaciones podemos realizar a la organización. Muchos autores conocidos han escrito aspectos generales e importantes de estos temas tales como:

2.3.1 Calidad.

Precusores de la Calidad: Deming 1950 (considerado el padre de la Calidad Total); Juran 1954 (Fundador del Instituto Juran Wilton, Connecticut.); Armand Feigenbaum (Precursor de la ACT de hoy; Calidad Total); Philip Crosby, autor del libro "La calidad es gratuita" (Fundador de la Escuela Superior de la Calidad de Winter Park, Florida)

Todos estos precusores han llegado a algunas conclusiones comunes entre sus estudios como son:

- 1) "La inspección nunca es la solución para el mejoramiento de la calidad, ni tampoco lo es la actitud 'policia'.
- 2) La participación y el liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar la tan necesaria cultura en la que todos se comprometen a lograr la calidad.
- 3) Un programa para elevar la calidad requiere el esfuerzo y un compromiso a largo plazo de toda la organización, además de la inversión necesaria para la capacitación.
- 4) La calidad es lo primero y los calendarios de trabajo son secundarios" (Omanchonou y Ross. 1995. pag. 11)

Estas conclusiones contradicen lo que muchas organizaciones insisten como prioridad dentro de sus prácticas organizacionales, como supervisiones rigurosas, con exámenes e informes de resultados periódicos; esto sucede principalmente dentro de las organizaciones educativas o con tendencias educativas en Venezuela ya que suelen utilizar estos informes como un indicadores de medición de la calidad de gestión.

La credibilidad y la confianza que se tenga en la organización va a depender de la percepción que tienen sus empleados, clientes primarios y secundarios de sus directivos. Así junto con las iniciativas de los directivos de generar programas de capacitación y desarrollo profesional,

deben desarrollarse mecanismos de participación y compromiso que ayuden a buscar la tan ansiada calidad organizacional que la empresa ha expresado a sus empleados.

Cuando se toca el tema de calidad en las organizaciones se habla de un conjunto de variables influyentes dentro de la organización, como son: comunicación, cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras. Muchos autores afirman que la calidad del producto está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, por lo que, entonces hablamos de la calidad del producto y del servicio que presta la organización, punto importante dentro de los planes estratégicos.

¿Qué es Calidad de Servicio?

“La calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente y que esta ejerce una fuerte influencia en la intención de compra, más que en la calidad de servicio.” (Arroyo R. 2004. Pág. 60)

Muchos autores consideran una fuerte influencia entre la compra del producto y la satisfacción del cliente. Un cliente que se sienta favorecido, complacido con los servicios que presta la organización, impulsará al cliente a desear siempre usar sus productos antes que los de la competencia. En síntesis, nuestro mejor indicador para medir la venta de nuestros productos será la percepción que tengan nuestros clientes del servicio que le prestamos.

2.3.2 Motivación

Motivación: A partir de 1950 se hubo un gran auge en las siguientes teorías de la Motivación, como son; Teoría jerárquica de la motivación de Maslow; La teoría X y Y de Douglas Mc Gregor; La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Las teorías más contemporáneas de la

motivación son; Teoría ERC de Clayton Alderfer; Teorías de las necesidades de McClelland; Teoría de la Evolución cognoscitiva; Teoría de la fijación de metas; Teoría del reforzamiento; Teoría de la equidad; Teoría de las Expectativas.

Existe una imperiosa necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento en los empleados, para ello nos afianzamos en las teorías de la motivación como recurso primordial y además comprobado científicamente que forma parte de los requisitos que debe tener cualquier organización sana e inteligente, para mejorar el compromiso de los empleados a través de la motivación.

La motivación según la teoría de las expectativas se define como:

La teoría de las expectativas “asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensa de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensa satisfarán sus metas personales. Por tanto la teoría se enfoca en tres relaciones.

1. Relación de esfuerzo y desempeño
2. Relación de desempeño y recompensa
3. Relación de recompensa y metas personales ” (Robbins, S. 2004.pag 173)

Los directivos de las organizaciones son los encargados de generar políticas que generen, esa relación entre esfuerzo y desempeño en función de una buena evaluación de desempeño. Para muchas organizaciones este tema es dejado de lado, debido a las incontables tareas diarias que deben cumplir, sin embargo, en las estadísticas que anualmente reportan organizaciones exitosas, este aspecto no es dejado de lado, sino, es prioritario para aumentar las posibilidades que tiene el empleado para superarse personal y profesionalmente dentro de las organizaciones.

2.3.3 División del Trabajo

Desde el siglo XIX, ha existido gran preocupación por la división de funciones, de trabajo como es bien llamado, comenzaremos hablando sobre autores que recogieron teorías anteriores para formular las suyas propias, durante esos años los pensadores tomaban teoría que demostraban que no eran totalmente cierta, o por el contrario con nuevas innovaciones.

Nombraremos algunos que trabajaron en la importancia de la división de trabajo tales como: a) Durkheim, quien se apropió de varios autores famosos para la época para formular su teoría de la división de trabajos entre ellos, Darwin, Marx, Weber, entre otros; b) Parsons quien era considerado como uno de los inventores de las maquinarias intelectuales del control burocrático esencialmente arbitrario; c) W. W. Roston; Actualmente Drucker Peter, Charles Handy, Tomas J, Tom Peters y experiencias reconocidas de grandes organizaciones que comenzaron su esfuerzos de crecimientos a través de esta teorías.

También sería bueno citar experiencias conocidas de grandes empresarios como fue la documentada en el siglo XX por Henry Ford, quien se hizo rico y famoso fabricando automóviles; Proter a Gamble, entre otros. Quienes a través de una división de trabajo de acuerdo a la especialización de sus obreros y personal durante la fabricación de sus productos lograron ser más eficiente y prósperos, durante y después de esos años.

Definición de División del Trabajo.

“AL grado en que las tareas de la organización están divididas en puesto de trabajo” (Robbins, S. 2005. pag 426)

Dentro de las ONG, el empleado multifacético es el mayor sueño de todos, sin embargo en la realidad, sólo provocan, empleados recargados de trabajo y con múltiples funciones, que no logran darse abasto con todas ellas; además, la energía que le imprimen a varias tareas, sin demostrar una verdadera eficiencia por una en especial termina por influir negativamente en la organización. También existen tendencias un poco más antiguas viejas en donde se asigna a los empleados tareas tan específicas que sólo son capaces de elaborar esas funciones y ninguna más, burocratizando de tal manera el sistema que puede conllevar a un fracaso total.

El creciente número de tareas y la complejidad de las mismas, hacen evidente y necesario la división del trabajo en el mundo organizacional. Los problemas usuales de las ONG, es el querer tener un gerente que sea capaz de poseer tanta información que sea capaz de manejar diferentes áreas de la organización, durante años las experiencias de grandes organizaciones han demostrado que si posees personal especializados en las departamentos esenciales de las organizaciones el producto será de calidad y a largo plazo te ahorrara menos desgaste gerenciales innecesarios.

2.3.4 Toma de decisiones

Desde el siglo de 1516 por Moro, Thomas; Rawls, John en 1971, Charles Taylor, como primeros pensadores de la toma de decisión como determinante en el ser humano. En el mundo organizacional tenemos a Connolly; Lipshitz; Ms. Cohen; Hammond K. R.; D. D. Woods, entre otros.

Actualmente existen muchos modelos que permiten mejorar la toma de decisiones en mundo de las organizaciones en general, que se ajusta a cada sistema, pero, basándose en autores ya conocidos.

Toma de decisiones proceso de elección entre alternativas; proceso de llegar a una decisión. (Wilson. 1999. pag 379)

“Para que la toma de decisiones organizacionales sea eficiente se requiere en gran medida, la solución creativa de los problemas, para lo cual se hace necesario un grupo o equipo de trabajo, ya que así se aprovecha el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas” (Garza. González y Salinas. 2007. pag 30)

Las empresas actualmente dependen de rapidez y efectividad en la toma de decisiones. El tomar decisiones poco efectivas puede generar a la organización pérdidas financieras, organizacionales, afectar el clima y la satisfacción laboral. Se ven sometidas a incontables problemas debido a las complejas situaciones que se generan. Uno de los problemas actuales debido a las nuevas teorías organizacionales, sobre las decisiones grupales, consensuadas etc, son, ¿Quiénes deben decidir? ¿un individuo?, ¿el líder?, ¿el equipo? o ¿el departamento?, ¿Cuál es la naturaleza del problema?, ¿Qué criterios que deben establecerse? Etc.

“El primer paso en la toma de decisiones es decidir si un problema debe manejarse por un individuo o por un grupo” (Wilson. 1999 Pág. 95)

El aporte de muchas teorías ha sido buscar y suministrar a las organizaciones, métodos o pasos que ayuden a hacer más efectiva la toma de decisión. Entre los autores más significativos se reseñan los siguientes:

- a) Según Wilson, Gerald (2007), explica algunos pasos que ayudan a definir si la toma de decisión debe ser grupal o tomada por un individuo, si el problema es complejo o si es importante que el grupo acepte la decisión, deben realizar una agenda que se adecue a la situación presentada. Esta agenda debe responder a cinco preguntas fundamentales; 1) ¿Cuál es la naturaleza del problema?, 2) ¿Cuáles son los criterios que deben establecerse?, 3) ¿Cuáles son las alternativas que

deberían resolver la causa del problema?, 4) ¿cuál es la mejor solución?, 5) ¿Cuáles son los planes que se llevarán a cabo para implementar la solución?. Así mismo da una serie de pasos para verificar que han llegado a la mejor solución a nivel grupal.

- b) Según Ross y Omachonu (1995), Las decisiones en organizaciones que tengan como referente *“el requisito básico de una estrategia es el posicionamiento en el entorno a fin de satisfacer las exigencias de cliente”*, para estos autores la toma de decisiones debe estar centrada en la satisfacción del cliente ya que se considera como el máximo evaluador de los procesos de la organización

2.3.5 Expectativa de roles

Expectativas de roles: está muy ligado a los temas de motivación, percepción de roles, teoría de las expectativas y división de trabajo. Entre los principales autores se encuentran Jeffrey Pfeffer; Ballinger; Kahn y Katz; Merton entre otros.

Los roles son papeles, pautas establecidas que se esperan de las personas que desempeñan un puesto o cargo dentro de un sistema y viceversa. Depende de cómo la persona asimile la cultura de su organización. Los roles son papeles que adoptan las personas dependiendo del contrato psicológico que adopten dentro del sistema. Cuando la persona es contratada se le dice el cargo o puesto que ocupará dentro de la organización, de acuerdo a eso, la persona adopta posiciones y actitudes que considera conveniente para el puesto que ocupa; a esto lo han llamado expectativa de roles.

“le sirven a Merton para capturar la conducta socialmente orientada de hombres y mujeres en las más diversas situaciones. Los individuos ocupan una posición social (un estatus) y una serie de

papeles (roles) derivadas de aquella, que denominó conjunto de roles. Los roles constituyen el aspecto dinámico del estatus; testimonian su ejercicio, su puesta en marcha” (Gonzalo. 2009..Pág. 9)

Las expectativas de roles sintetizan las creencias y aspiraciones que tienen los miembros de una organización sobre cómo deben actuar los empleados en sus cargos. La manera como una persona actúa en un contexto determinado viene dado por el papel que el individuo considera debe manejarse y al mismo tiempo como éste llena las expectativas de lo que cree quieren los demás miembros del sistema en el que se encuentra.

2.3.6 Comunicación

Salandrigas Medina (2005) clasifica los estudios de comunicación en 5 grandes procesos de comunicación: Posiciones empíricos-analíticos, posiciones críticas, posiciones interpretativas, nuevas perspectivas y teoría de la comunicación social. Dentro de las nuevas perspectivas tenemos a: Lawler (1986), Bradford y Cohen (1998) con Equipos de trabajo con autocontrol, entre otros y dentro de las teorías de la comunicación social tenemos a: Orozco (1997), Kaplún (2000), Kroling Kunnsch (2003), entre otros mas cercanos a este año, quienes han dedicado sus vidas al estudio de la comunicación en las organizaciones, pero que basan sus teorías en estos grandes pensadores.

“La disciplina que se encarga de su estudio e investigación, la comunicación organizacional, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto, que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida y su objeto de estudio es, considerado tanto campo propio de las

Relaciones Públicas; como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración o Management.” (Saladrigas. 2007. Introducción)

La comunicación es una variable importante para fortalecer las redes de producción dentro de las organizaciones. Manteniendo una calidad de comunicación se puede esperar que los miembros del mismo, respondan a las políticas preestablecidas, la misión y visión de la organización.

Una comunicación se considera de calidad en la medida que cumpla con ciertos criterios tales como, velocidad, fidelidad y satisfacción de los miembros. Es importante no sólo atender a los criterios sino, a cómo enviar la comunicación, qué canales deben ser utilizados, los cuales podrían ser: Informes formales, boletines, Discursos grabados, Grupos de discusión en línea, discursos en vivo, videoconferencia, cartas, correos electrónicos, correos de voz, conversaciones telefónicas y conversaciones en personas

Sin embargo, debemos estar atentos dentro del ámbito organizativo a no sobrecargar la comunicación para evitar el exceso de información con mensajes con signos de emociones que perturben el fin del mensaje, utilizar un lenguaje acorde al contexto y a las personas a quien se dirige el comunicado. Recordar que estos medios deben ser efectivos y cumplir con los criterios descritos anteriormente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Metodología.

La propuesta se sustenta en un enfoque metodológico de investigación aplicada, entendiéndose como: aquella que sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias de utilidad para la organización en este trabajo de tesis se hará bajo un enfoque de investigación evaluativa.

3.1.1 Investigación evaluativa

La investigación evaluativa se trata toda aquella investigación que determinará la calidad o valor de programas, proyectos, planes o intervención. Existe un conjunto de criterios que responden a este tipo de investigación.

“El problema se podría formular como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios y fines o propósitos (...) En esta perspectiva, los medios (instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones), son un conjunto de elementos organizados (sistemas abiertos) que interactúan con su entorno y que le proporcionan a éste, productos, servicios, aplicaciones o ideas, para alcanzar un fin o propósito (de salud, social, económico, cultural, ambiental o espiritual, entre otros) (...) Es uno de los tipos de investigación que más apropiadamente corresponde a los proyectos de aplicación en los programas de especialización. El “Diagnóstico del sistema de calidad de una empresa de servicios de información “ (Yáber y Elizabeth. 2007. pág. 9)

En este caso se diagnosticó a la coordinación como un subsistema de la organización, con lo cual se busca recoger información a través de instrumentos confiables que permitan obtener información de los problemas que ocurren dentro del sistema organizacional.

3.1.2 Enfoque sistémico

La investigación será analizada bajo el enfoque sistémico, a partir del modelo para el análisis organizacional descrito por el Profesor William Medina Quero (1997). Se entiende como enfoque sistémico al “proceso de desarrollo ordenado analíticamente, o un conjunto de procedimiento que se puede utilizar continuamente para analizar, evaluar y diagnosticar la naturaleza de un sistema y los resultados de su desempeño” (s.p).

Por su parte Guízar Rafael lo define como: “todo sistema es un sistema adaptable y por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra sistema que influye en él.” (1998. Pág. 46)

Para el año de 1978 Kantz y Kahn, realiza la teoría de sistemas abiertos en donde explica que las organizaciones deben verse como sistemas con entrada, transformación y salida, todos ellos inmersos en un ambiente que es parte de la organización operante. Desde entonces existen muchos autores que han desarrollado esta teoría sin desvirtuar la esencia marcada por estos autores.

Las organizaciones sociales u ONG, son organizaciones que trabajan con el ambiente externo directamente; OSCASI es una organización que dirige sus acciones a la comunidades de Petare, por lo que claramente se evidencia la participación del ambiente externo en la realización de su producto final.

Para Chiavenato (1999) un sistema es un:

"conjunto de elementos interdependientes e interactuantes:
grupo de unidades combinadas que forman un todo

organizado. El ser humano, por ejemplo es un sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando estos funcionan de un modo coordinado el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes". En realidad, el sistema es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario"

Visto de esta manera la organización es un proceso dinámico con varias partes interactuando entre sí y con las cuales debemos observar, revisar documentos escritos, evaluar procesos en desarrollo, que nos permitan diagnosticar cuales son esas partes de la organización que requieren atención y que al mismo tiempo causen impacto positivo en la efectividad organizacional.

CAPITULO IV FASE DE PLANIFICACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Planificación de Diagnóstico

4.1.1 Fases del plan de trabajo

- Diseño y elaboración de los instrumentos de levantamiento de información.
- Aplicación de técnicas de recopilación de información. A través de entrevistas, observación directa y taller de análisis situacional.
- Discusión de los resultados.
- Preparación y presentación del Informe de diagnóstico con las conclusiones y recomendaciones.

4.1.2 Población y Muestra:

La organización está compuesta por un personal que se encuentra en la oficina ubicada en el colegio San Ignacio (11 en total) y otro personal que son los directivos, docentes, alumnos y señoras de la cocina de las escuelas (Llamadas nutricionistas) y preescolares (son un total de 42 directivos, docentes y nutricionistas) (460 niños, niñas y jóvenes); todos los centros de OSCASI están ubicados en distintas zonas de la Parroquia de Petare del Municipio Sucre.

Tabla 2. Clientes principales y secundarios de OSCASI

Personal de OSCASI	Cantidad	Observaciones
Junta Directiva	10 directivos	Entre Presidenta, Vice-presidenta y directores
Oficina	11 personas	9 del sexo femenino y 2 del sexo masculino
Directivos y Maestros	42 profesionales	Entre directivos, maestros y nutricionistas
Preescolar	70	Niños y niñas
Escuelas alternativas	357	Entre niños, niñas y adolescentes
Total	490 personas	Entre clientes principales y secundarios

Del total de la población se tomara una muestra, para aplicarles las técnicas que se utilizarán en el diagnóstico; 12 personas entre el personal de la oficina y el personal directivo de las escuelas, quienes son los que están mas en contacto directo con la coordinación pedagógica. Los niños que son los clientes primarios de la organización, no fueron entrevistados debido a los horarios en los cuáles están establecidos y al mismo tiempo debido al poco contacto en las áreas administrativas del departamento. Debemos recordar que el diagnóstico fue realizado para evaluar los procesos administrativos de la organización en función de la coordinación pedagógica, es decir, lo que desea que realice la organización y el trabajo que se esta realizando actualmente.

4.1.3 Las técnicas a utilizar para la realización del diagnóstico son las siguientes

- A. Entrevistas a los agentes clave de la organización para sondear los problemas y oportunidades, causas y alternativas de acción.

- B. Análisis documental de la información y datos escritos relacionados con su historia, evolución, estrategia y resultados.

- C. Taller de análisis situacional, con el fin de hacer una revisión general del desempeño de la organización y en particular de la “Coordinación pedagógica”, en términos de su funcionalidad operativa como organización, a través de la matriz impacto-urgencia, analizada en la guía del profesor William Medina.

- D. Observación directa del consultor sobre el ambiente de trabajo, la cultura organizativa, los estilos gerenciales, los procesos de comunicación y la interacción.

4.1.4 Resultados esperados

La consultoría planteó un diagnóstico integral de toda la organización, poniendo especial acento en el departamento de “Coordinación pedagógica”.

El personal involucrado será principalmente la Directora Ejecutiva, la Coordinadora General y el personal operativo a nivel de coordinadores. No se descartan algunas entrevistas y la participación del personal operativo y de apoyo (directivos de las escuelas) en actividades grupales

4.2 Proceso de Aplicación del Instrumento.

- Diseño y elaboración de los instrumentos de levantamiento de información:

Los instrumentos de levantamiento de información utilizados fueron diseñados bajo el enfoque de la investigación no experimental (en el enfoque de investigación evaluativa). Se elaboraron 3 encuestas o entrevistas semi-estructuradas (Ver Anexo 1) partiendo de las dimensiones o aspectos: Organizativos, Estratégicos, Relacionado al cargo del entrevistado y los Relativos a la "Coordinación pedagógica". La diferencia entre los tres instrumentos fue el grupo al cual fue dirigido: Directiva, Personal de la Coordinación Pedagógica y el resto del personal operativo de las oficinas de OSCASI.

Para el Taller de Análisis Situacional, el cual se aplicó al personal de la Coordinación Pedagógica y a las Directoras de los colegios, se diseñó una dinámica de grupo para determinar las fortalezas, oportunidades y las necesidades apremiantes de los colegios. Adicionalmente, se aplicó la técnica de matriz de impacto - urgencia para priorizar en los problemas.

- Aplicación de técnicas de recopilación de información:

Las entrevistas para la aplicación de los cuestionarios semi estructurados se realizaron de manera individual. El Taller de Análisis Situacional se realizó en grupo escogiendo a sus integrantes en función al objetivo planeado.

- Análisis de los resultados:

Se basó en el análisis de contenido derivando las categorías en función a la frecuencia de las respuestas a las preguntas o ítems.

- Preparación y presentación del Informe de Diagnóstico con las conclusiones y recomendaciones:

El Informe de Diagnóstico Organizacional fue entregado a la organización en presentación de Power Point (Ver anexos 2), se realizó siguiendo las pautas de la Cátedra de Consultoría Aplicada I, haciendo especial énfasis en los resultados, las conclusiones y las recomendaciones, con el objeto de permitir la identificación de objetivos de cambio que luego fueron abordados en la fase de intervención, que no es parte de este diagnóstico.

4.3 Análisis de Resultados: Cualitativos Y Cuantitativos

4.3.1 Análisis documental

Se revisaron diferentes documentos relativos a: material informativo sobre OSCASI (Tríptico informativo, página web, presentación institucional, Boletines mensuales), Informe de gestión y Plan operativo.

Del análisis de estos documentos se percibe que existe un importante trabajo de promoción y difusión de la imagen y labor de la organización mostrando elementos de Planificación estratégica (Visión, Misión, Objetivos, etc.). Sin embargo, existe discrepancia entre la visión presentada en varios documentos lo cual puede deberse a un esfuerzo de actualización por parte de la directiva.

En cuanto al Informe de gestión y logros se puede apreciar la existencia de indicadores de gestión, bases de datos con información completa sobre los niños atendidos, fuentes de financiamiento, metas anuales y su cumplimiento, resultados estos que son llevados a la Junta Directiva anualmente.

4.3.2 Taller de análisis situacional

I Parte.

A través de una dinámica participativa, se permitió que los grupos respondieran a las seis preguntas que luego serían discutidas en plenaria (Ver Anexos):

- 1.- ¿Cuáles consideras son las necesidades primordiales de los niños en todos sus ámbitos?

- 2.- ¿Cuáles de esas necesidades debe cubrir la organización para generar procesos educativos?

- 3.- Desde tu cargo gerencial, ¿Cuál es el ideal de tu colegio?

- 4.- ¿Qué impide realizar ese ideal en tu colegio?

- 5.- ¿Qué fuerzas apoyan la realización de ese sueño a nivel general?

- 6.- ¿Qué fuerzas interfieren en la realización del ideal de colegio a nivel general?

De acuerdo con las respuestas emitidas por los participantes del taller para la primera pregunta, las necesidades de los niños pueden englobarse, a modo didáctico, en tres dimensiones fundamentales:

a.- Económicas: relacionadas con necesidades básicas, caracterizada por variables como alimentación, vestido, calzado, etc.

b.- Educativas: donde se engloba la necesidad de recibir atención educativa individualizada; contar con el apoyo de profesionales especialistas en diferentes áreas, incluyendo la formación en valores.

c.- Sociales: constituida por elementos relacionados con el bienestar; la seguridad en sentido general (personal, familiar y social), así como medios que garanticen la salud del estudiantado.

En este sentido, siguiendo con las respuestas hechas a partir de la segunda pregunta, los participantes del taller argumentan que la organización puede llegar a ofrecer una educación de calidad, buena alimentación, servicios de salud y sobre todo, formar a las familias que los acompañan a los niños en el proceso general de desarrollo integral.

Por otra parte, los participantes del taller opinan que tomando en cuenta el cargo gerencial que ocupan, el ideal de colegio que poseen, está relacionado con la posibilidad de promover la superación humana desde los servicios de calidad que se prestan, viéndose obstaculizado este ideal, por elementos como la inseguridad reinante en la zona, la falta de apoyo por parte de los representantes, condiciones de infraestructura (poco espacio para los salones), la falta de espacios recreativos y espacios de reunión de directores, la diferencia de sueldos y los bajos sueldos percibidos por el personal.

Ahora bien, como parte de las fuerzas que apoyan la realización del sueño de colegio a nivel general, los participantes del taller identifican desde lo interno al personal docente, los nutricionistas y la organización en sí misma; mientras que desde lo externo, mencionan a las organizaciones comunales, los donantes públicos y privados y, desde ambos lados, enfatizan en el compromiso del personal, como parte fundamental para el logro de objetivos.

Sin embargo, así como algunos elementos se constituyen como fuerzas para la realización de sueños, aparecen también dentro de las respuestas de los participantes del taller, fuerzas que interfieren en la realización del ideal de colegio que se quiere lograr.

En este sentido, aparece la falta de apoyo por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación en los procesos de enseñanza-aprendizaje; los bajos sueldos con los que cuenta el personal que labora dentro de la organización y la constante rotación de personal a causa de ello, lo cual deviene de alguna u otra manera en el detrimento de la calidad de enseñanza que pueden recibir los estudiantes.

Puede verse entonces cómo a pesar de que se cuenta con personal comprometido, dispuesto a ofrecer e impartir educación de calidad y promover la superación humana, los factores económicos y socio-políticos terminan siendo parte principal entre las limitaciones que pueden, y de hecho obstaculizan, el buen desarrollo de los procesos antes mencionados.

Específicamente, como parte de los resultados del taller de análisis situacional, entre las categorías que constituyen obstáculos o problemas se encuentran en resumen las siguientes en orden de prioridad:

- 1.- Ausencia de redes de apoyo.
- 2.- Necesidad de contar con servicios de salud.
- 3.- Incumplimiento de normas por parte del estudiantado.
- 4.- Precariedad en las condiciones socioeconómicas del país, afectan la organización en: bajos sueldos, diferencias de sueldos y disminución de las donaciones).
- 5.- Dificultad en los procesos de coordinación .
- 6.- Descuido de la infraestructura escolar.
- 7.- Inestabilidad en la asesoría legal.
- 8.- Ausencia de especialistas por áreas (Terapia de lenguaje, deportes, psicología, etc.)
- 9.- Inseguridad en las escuelas.

II parte

Una vez planteados los ideales se le solicitó que precisaran los problemas que obstaculizan esas aspiraciones, para clasificarlos posteriormente en orden a urgencia e impacto, con la cual se elaboró una Matriz Urgencia - Impacto que nos permite ofrecer resultados de orden de búsqueda de solución de los problemas planteados.

La metodología para el uso de la Matriz permite clasificar los problemas detectados en cuatro cuadrantes dependiendo de su urgencia e impacto. Cada cuadrante tiene diferente nivel de prioridad en cuanto a su solución:

- Problemas prioritarios: de alto impacto y alta urgencia; aquellos que deben ser abordado por la alta gerencia de la organización,

con el apoyo de otros actores significativos internos o externos de la organización.

- Problemas de alto impacto y baja urgencia: problemas susceptibles de ser planificados.
- Problemas de bajo impacto y alta urgencia: susceptibles a ser delegados según principios de descentralización interna, deben abordarse en el nivel que corresponda de acuerdo al nivel de conocimiento y capacidad.
- Problemas de bajo impacto y baja urgencia: pueden ser postergados, bajo la premisa de la escasez de recursos organizacionales para el enfrentamiento del problema; esto no significa que no sean atendidos, sino que, en un momento dado, no ocupan lugar importante en la jerarquización de prioridades.

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la Matriz, dan cuenta de un listado de problemas, obstáculos o barreras que afectan el buen funcionamiento de los Colegios.

Resultados de la Matriz Impacto - Urgencia

Los problemas más apremiantes y que generan un impacto importante expresados por los participantes son (Ver Figura 2):

Prob 21. Bajos sueldos y diferencias en los sueldos

Prob 18. Inseguridad en las escuelas

Prob 16. Reducción de donaciones

Prob 17. Deficiencias servicios públicos (agua, luz, cloacas, transporte y aseo)

Prob 14. Ausencia de apoyo del MEPP

Prob 11. Infraestructuras inadecuadas

Prob 10. Ausencia de apoyos de los representantes

Prob 15. Inasistencia de los alumnos

Prob 4. Problemas de alimentación de los niños

Prob 8. Problemas de desnutrición

Los problemas que requieren de una planificación son:

Prob 12. Ausencia de espacios recreativos

Prob 2. Inestabilidad en el área odontológica

En cambio los problemas que requieren de delegación son:

Prob 13. Ausencias de especialistas por áreas (Terapeutas de lenguaje, deporte, psicólogos, pastoral)

Prob 19. Precarias condiciones del país

Los problemas que implican postergación según la clasificación y puntuación que le otorgó el grupo son:

Prob 6. Reducción de reuniones de directores

Prob 7. Ausencias de horas administrativas

Prob 1. Ausencia de persona contacto con otras organizaciones en cuanto a salud, psicólogos etc.

Prob 20. Precarias condiciones económicas de los representantes

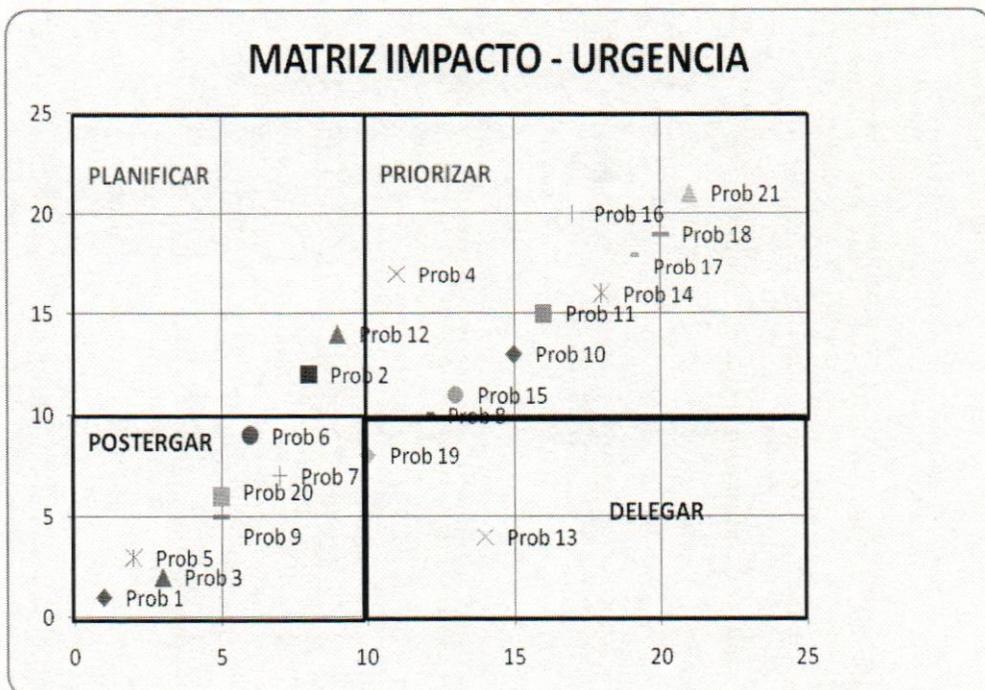
Prob 9. Problemas de indisciplina

Prob 5. Rotación de los alumnos

Prob 3. Inestabilidad en la asistencia legal. (Documentación, cedula etc.)

Prob 1. Ausencia de persona contacto con otras organizaciones en cuanto a salud, psicólogos etc.

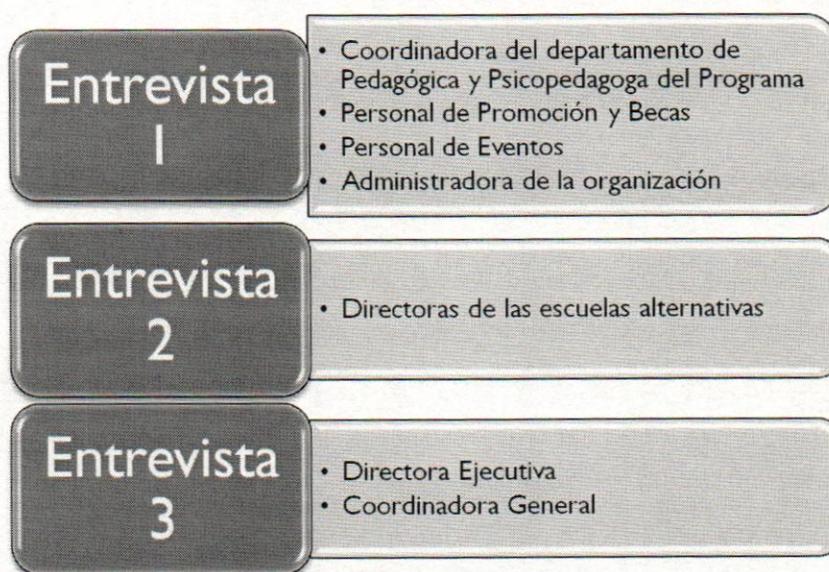
Figura 1. Matriz de impacto - urgencia



4.3.3 Entrevistas semi-estructuradas

Se diseñaron tres entrevistas semi-estructuradas para sondear los problemas y oportunidades, causas y alternativas de acción desde la perspectiva de cuatro dimensiones: Aspectos organizativos, Aspectos estratégicos, Aspectos relacionados al cargo y Aspectos relativos a la Coordinación pedagógica.

Figura 2. Tipo de entrevistas realizadas



De la aplicación de tres (3) tipos de cuestionario diferentes en aspectos relativos al sujeto de la entrevista (Integrantes del Departamento de Coordinación Pedagógica, Integrantes de las demás áreas y Directiva de OSCASI), se derivaron siete (7) tipos de categorías de respuesta.

- A) Plan estratégico definido como: la percepción que tiene los miembros de la organización en cuanto al conocimiento de los puntos clave del Plan Estratégico. (misión visión, objetivos e indicadores de gestión)

- B) Toma de decisiones definido como: esta relacionada en como es percibida los procesos de elección entre las alternativas; como se llega a una decisión

- C) Expectativas de roles definido como: es la percepción de los demás y la propia de cómo se debe actuar en una situación dada.

- D) Relaciones de trabajo y comunicación definido como: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlo entre los departamentos.

- E) División del trabajo definido como: el grado en que las tareas de la organización están divididas por puesto de trabajo.

- F) Motivación y desarrollo personal y profesional definido como: se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados en cuanto a las capacidades y habilidades personales y profesionales

- G) Calidad de servicio definido como: satisfacción del cliente y la influencia en la intención de lo que ofrece y lo que hace.

A) Plan estratégico

Relacionadas con el Plan estratégico de OSCASI, seguidamente se describen los aspectos resaltantes del análisis de contenido de las respuestas agrupados en: Fortalezas internas, Oportunidades del entorno, Visión compartida, Amenazas, Conocimiento de la visión y del Plan

estratégico, Conocimiento y cumplimiento de objetivos y Análisis del entorno.

En cuanto a las fortalezas identificadas por los encuestados, más del 70% considera que OSCASI cuenta con: Trayectoria, Prestigio, Compromiso del personal y Flexibilidad.

Gráfico 3. Plan Estratégico. Fortaleza



Existe uniformidad de criterio con respecto a los clientes primarios y de apoyo de OSCASI.

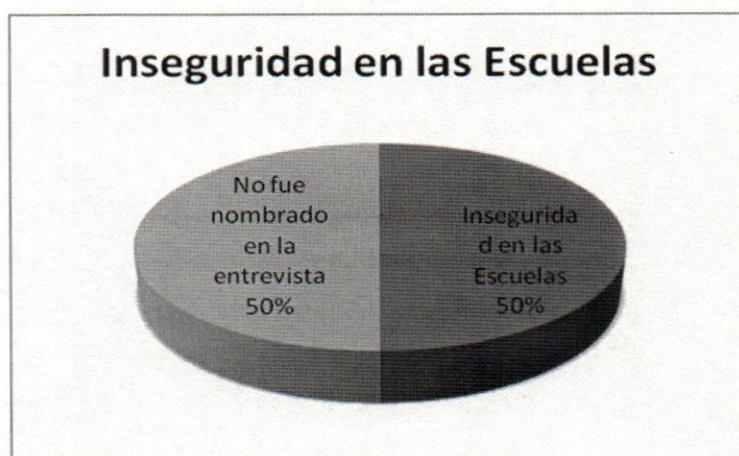
La totalidad de los entrevistados considera que la falta de generación de relevo o personal calificado que quiera ingresar a la organización es una de las principales amenazas, situación causada por los bajos sueldos y estos a su vez por la merma en los donativos y el financiamiento obtenido.

Es una realidad compartida por todos: la dificultad para acceder a las escuelas hace precaria la supervisión y el control de las escuelas, la

migración de promotores (docentes) hacia entes gubernamentales en búsqueda de mayores beneficios laborales.

La inseguridad en el entorno de las escuelas representa, para el 50% de los entrevistados, un obstáculo al desarrollo normal de las actividades de OSCASI en los barrios.

Gráfico 4. Inseguridad en las Escuelas



Como una oportunidad relevante detectada por la mayoría de los entrevistados es la necesidad de aprovechar el prestigio de la organización para promocionarla y así aumentar la captación de donativos y establecer alianzas con la Alcaldía de Sucre y Empresas que permita diversificar los servicios que actualmente le prestan a la comunidad e incrementar los sueldos de los docentes o promotores.

El 80% de los entrevistados manifiesta conocer la Misión de OSCASI y el 75% conoce o tiene en su poder el Plan estratégico el cual no se revisa periódicamente. Las variables o aspectos económicos y políticos son las que más se toman en cuenta a la hora de planificar los objetivos y metas anuales.

El 75% de los encuestados manifiesta conocer los objetivos de OSCASI y cree que la organización está orientada a cumplirlos.

Existen indicadores de gestión, sin embargo, son poco difundidos a lo interno y a lo externo a la organización. Entre ellos se destaca el porcentaje de egresados sobre número de admitidos, el número de capacitaciones a promotores, el número de voluntarios, de becas, el porcentaje de cumplimiento de metas anuales.

B) Toma de decisiones

El 60% de los entrevistados considera que la toma de decisiones es tomada de manera consultiva, sin embargo, existen muy pocas decisiones individuales de relevancia, que hayan causado impacto para la organización a parte de las tomadas por la Directiva.

Grafico 5. Toma de Decisiones



C) Expectativas de roles

En general el 80% considera que los departamentos cumplen sus funciones en base a las expectativas de la organización. Individualmente, el 80% considera que está cumpliendo con su trabajo.

En cuanto al Departamento de Coordinación Pedagógica, el 100% cree que no está cumpliendo con las expectativas de la organización por falta de personal, aunque el 80% considera que el actual personal tiene las destrezas y habilidades necesarias para el buen desempeño de sus actividades.

Gráfico 6. Cumplimiento de las expectativas de Roles por parte de la Coordinación

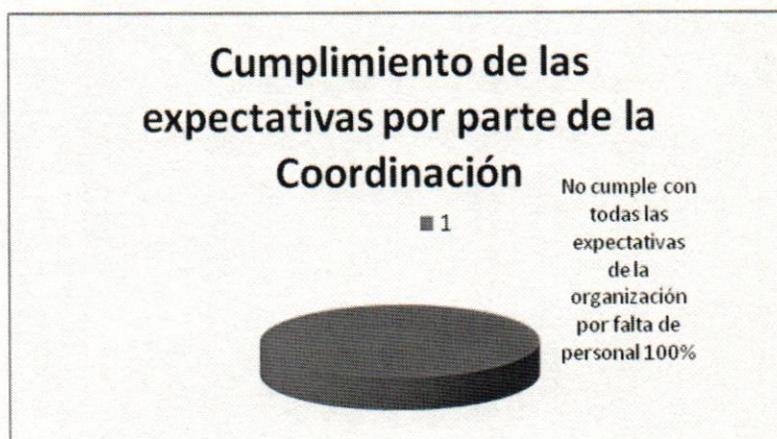
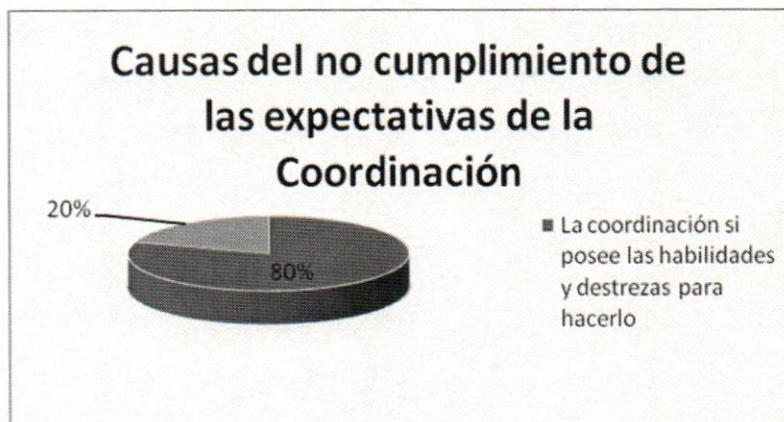


Gráfico 7. Causas del no cumplimiento de las expectativas de Roles de la Coordinación



D) Relaciones de trabajo y comunicación

El 90% opina que los procesos de trabajo son efectivos. Se han mejorado considerablemente los procesos de trabajo y comunicación, sin embargo, un 20% de los encuestados opina que la informalidad en las comunicaciones perjudica su eficiencia.

Gráfico 8. Relaciones de Trabajo en el Personal



Gráfico 9. Informalidad en las Comunicaciones



La comunicación interdepartamental es considerada como buena por la mayoría de los entrevistados y el 100% piensa que las relaciones de trabajo dentro de OSCASI son colaborativas.

E) División del trabajo

El 80% considera que la multifuncionalidad de los integrantes de OSCASI atenta contra la eficiencia y el cumplimiento de las metas y desempeño de algunos departamentos.

Gráfico 10. Multifuncionalidad de los integrantes de OSCASI



La solicitud de colaboración con eventos y actividades de emergencia son considerados como distractores en las actividades diarias del departamento de Coordinación Pedagógica. Se hace evidente la necesidad de personal en cantidad y calidad (Psicopedagogas, Trabajadoras sociales, Nutricionistas, etc.) para reforzar el equipo del departamento.

El trabajo operativo ocupa la mayor parte del tiempo del personal. La falta de definición de funciones y perfil de cargo para los integrantes de cada departamento representa el principal obstáculo para el buen desempeño individual.

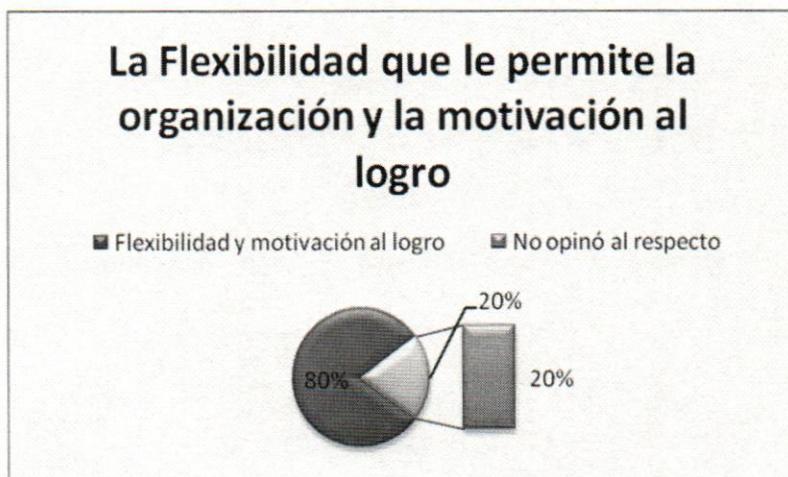
Existe la tendencia perniciosa a adaptar el cargo a las características de cada miembro. La creatividad individual genera atribuciones y funciones, asociadas al cargo, que luego no son seguidas por el personal de relevo.

F) Motivación y desarrollo personal y profesional

Existe un elevado nivel de compromiso por parte de los integrantes, que se ve reflejado en su orientación a establecer mejoras en sus respectivos departamentos; sus propuestas son escuchadas por la directiva.

A la mayoría (80%) le agrada el nivel de flexibilidad que le permite la organización y existe una alta motivación al logro, que se afianza a través del reconocimiento externo.

Gráfico11. Flexibilidad y motivación al logro.



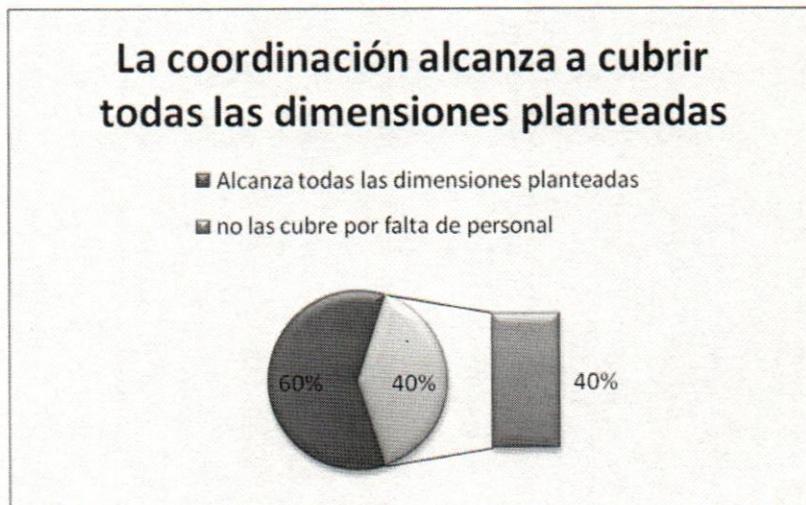
Un 70% manifiesta su desagrado a la mala reputación de OSCASI ante los Padres y representantes del Colegio San Ignacio.

En cuanto a las necesidades de desarrollo profesional, el 100% manifestó su interés en actualizarse y aprender nuevas herramientas para desempeñar mejor sus funciones. Igualmente consideran que OSCASI ofrece oportunidades para lograrlo.

G) Calidad de servicio

Sólo el 60% de los entrevistados piensa que OSCASI está alcanzando las áreas o dimensiones de cobertura que tiene planteadas. El 40% restante cree que por falta personal no se cubre la totalidad de las áreas planteadas.

Gráfico12. Calidad de Servicio



El departamento de Coordinación Pedagógica se enfoca en la formación y capacitación y al apoyo pedagógico de los promotores, subdirectores y directoras de escuelas pero básicamente en lo operativo y administrativo, no en lo instruccional.

La mayoría piensa que debería enfocarse en diseñar y ejecutar programas sociales que permitan un ambiente propicio para la formación educativa (Salud, legal, pedagógico, social, nutricional, psicológico, entre otras necesidades de los estudiantes y sus familias).

Los estudiantes y niños atendidos en las escuelas (clientes primarios), así como sus padres y representantes valoran más la alimentación, los útiles escolares, los uniformes y el calor de hogar que reciben.

Es apreciada la labor social de OSCASI a nivel de la Junta Directiva y empresas.

4.3.4 OBSERVACIONES DE CAMPO

Como parte del Diagnóstico se hizo un examen de las condiciones de trabajo en lo relativo al ambiente laboral, calidad de las comunicaciones, interacción en las relaciones de trabajo, etc. Y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- a) En algunas áreas de trabajo el ambiente no es el ideal en términos de aseo, en vista de que permiten el acceso permanente a animales domésticos (gatos)

- b) Las comunicaciones internas son informales atendiendo a la dinámica de trabajo, sin embargo, a veces interfiere con la debida coordinación entre áreas.

- c) No existen procedimientos de trabajo claramente establecidos y conocidos, el trabajo se hace de acuerdo a las normas que la costumbre o cada miembro establece.

- d) La flexibilidad y multifuncionalidad de los integrantes es una fortaleza pero puede perjudicar el cumplimiento de metas de cada departamento al atenderse las emergencias o los eventos.

- e) La distancia y la dificultad de acceso a las escuelas hace ardua la coordinación y el seguimiento de las actividades con las Directoras.

- f) Existe falta de personal y de voluntarios que permita dar apoyo a las actividades de las escuelas.

- g) El Programa con el Colegio San Ignacio incluye la coordinación del voluntariado y la recepción de donativos (ropero, libros de texto, etc.) que son luego donados, vendidos o subastados.

4.4 Conclusiones.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico se plantean a continuación las siguientes conclusiones.

4.4.1 En la Organización

La organización tiene bien definida su orientación, naturaleza, misión y visión y están definidos los objetivos. Existe unidad de criterio sobre cuáles son sus clientes primarios y de apoyo. Realiza una planificación estratégica a pesar de que no es frecuentemente actualizada y difundida internamente.

La caída en los donativos y el financiamiento dificulta el incremento de los sueldos lo cual influye en las contrataciones y en la migración de los promotores hacia entes gubernamentales en búsqueda de mejoras salariales.

Existe un alto nivel de cumplimiento de los objetivos y el trabajo en relación a las expectativas de la organización tanto en la percepción individual como departamental.

La comunicación interdepartamental es considerada como buena y las relaciones de trabajo colaborativas, sin embargo, la informalidad en las comunicaciones y en la toma de decisiones a veces atenta contra la eficiencia.

La flexibilidad y la multifuncionalidad de los integrantes es una de las fortalezas, sin embargo, no permite que sean cumplidas las metas y que sean eficientes en términos de tiempo.

Existe un elevado nivel de compromiso por parte de los integrantes, que se ve reflejado en su orientación a establecer mejoras en sus respectivos departamentos

La trayectoria, prestigio, compromiso del personal y flexibilidad son consideradas las principales fortalezas.

4.4.2 En el departamento de “Coordinación”

Las dificultades políticas y económicas del país impactan negativamente el desempeño de OSCASI así como la dificultad de acceso a las escuelas y la inseguridad reinante en la zona.

El proceso de toma de decisiones puede ser más amplio y abierto a la participación de todos los miembros si se incorpora a las reuniones de coordinación a un personal de enlace (necesario) entre las oficinas de OSCASI y las escuelas que sirva de portavoz de las necesidades de las escuelas.

Existe una problemática en las escuelas, evidenciado en el Taller de análisis situacional, que no se vio reflejado en las entrevistas al personal de OSCASI. Aparentemente este último percibe las consecuencias pero no las causas. Como por ejemplo: bajos sueldos, diferencias de sueldos, inseguridad en la zona donde se labora, reducción de las donaciones,

deficiencia en los servicios públicos, infra-estructuras inadecuadas, problemas de desnutrición y alimentación de los niños participantes.

Hay unanimidad en cuanto a que la Coordinación Pedagógica no está cumpliendo con todas las posibles áreas de cobertura y que es necesaria una reorientación para ampliar los programas, servicios, personal y alianzas. La clave está en cómo hacerlo.

No están delimitadas las funciones del personal de la Coordinación Pedagógica, no hay descripciones de cargo y funciones que permitan la delegación de funciones y el establecimiento de responsabilidades.

Existe una alta motivación al logro, que se afianza a través del reconocimiento externo, sin embargo, están concientes de la mala reputación que existe entre los padres y representantes del Colegio San Ignacio.

El departamento de Coordinación pedagógica es medular en cuanto a la orientación de servicio de OSCASI, es por ello que se requiere reenfocar sus programas y servicios para garantizar el cumplimiento de su misión, que en definitiva debe estar alineada con la de la organización.

4.5 Recomendaciones.

4.5.1 En la Organización

Se recomienda aprovechar el prestigio de la organización para generar una campaña de promoción, previa construcción de una imagen institucional, que permita aumentar la captación de donativos y establecer

alianzas con la Alcaldía de Sucre, Empresas y Organismos Internacionales.

Generar estrategias para establecer alianzas que permitan conseguir aportes que se traduzcan en aportes compartidos de sueldos a los docentes o promotores de las escuelas.

4.5.2 En el Departamento de “Coordinación”

Se recomienda emprender un proceso de redefinición y establecimiento de objetivos para el departamento de Coordinación pedagógica, para alinearla a OSCASI, proceso de redireccionamiento estratégico que debe incluir un análisis del entorno con el fin de garantizar su viabilidad.

Se recomienda establecer estrategias de comunicación y articulación para estrechar los lazos con la comunidad, en función de hacer partícipes a los Padres, Representantes, Policía, Alcaldía y demás agentes involucrados, en la contribución a la solución de la problemática de las escuelas.

Se recomienda diversificar los programas y servicios que actualmente presta a la comunidad a través de la Coordinación Pedagógica (Salud; Asesoría legal, psicológica, nutricional, deportiva, familiar; Formación docente; Formación de madres).

Se recomienda elaborar un Manual de Organización y Funciones que permita una delimitación de funciones específicas por departamento (en especial la Coordinación Pedagógica), con procesos generales, descripciones de cargos y funciones mínimas para el personal, que permita la delegación y el establecimiento de responsabilidades.

Se recomienda involucrar a las Directoras y subdirectores de escuela en reuniones de coordinación con la Directiva de OSCASI, a fin propiciar la buena comunicación e integración.

CAPÍTULO V: FASE DE EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

5.1 Planificación del Proceso y aplicación.

Seguidamente se muestra en detalle las actividades realizadas según el Plan de trabajo propuesto:

1. Se diseñaron y elaboraron tres tipos de cuestionarios estructurados y una entrevista no estructurada para el levantamiento de la información (Ver anexo).

Estos cuestionarios se estratificaron según el tipo de personal a ser entrevistado: Coordinación Pedagógica, Coordinadores de los demás departamentos y Coordinación General. Adicionalmente, se realizó una entrevista no estructurada a la Dirección Ejecutiva con el objeto de validar resultados, visiones y alineación.

Los tres cuestionarios constan de aproximadamente 36 ítems los cuales son, por lo general los mismos, esto con el objeto de permitir el análisis transversal de las respuestas de los diferentes departamentos de la organización.

La técnica de entrevista se fundamenta en el diseño de una investigación no experimental de carácter transversal, es decir, que pretende medir las variables en un momento determinado o en un solo punto en el tiempo. Se trata de un diagnóstico organizacional de carácter exploratorio y descriptivo de la situación actual de OSCASI.

2. En cuanto a la Aplicación de técnicas de recopilación de la información se realizaron las siguientes:

- a. Observación directa del ambiente de trabajo, la cultura organizativa, los estilos gerenciales, los procesos de comunicación e interacción, entre otros aspectos los cuales nos permiten catalogar preliminarmente los procesos informales de trabajo.

- b. Revisión de información documental producida por la organización: Organigrama, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos, Actividades, Informe de gestión, Plan estratégico, material informativo y Boletines.

- c. Entrevistas al personal clave para evaluar la situación actual de la organización haciendo especial énfasis en la Coordinación Pedagógica.
 - i. Se programaron con la Coordinadora General las entrevistas con el personal clave según su disponibilidad, 11 de febrero

 - ii. Zulma Osuna – Coordinadora del Departamento de Coordinación Pedagógica, 13 de febrero

 - iii. Fabiana Estenssoro - Coordinadora Administrativa, 20 de febrero

 - iv. Adriana Morales - Coordinadora de Comunicaciones y Becas, 20 de febrero

 - v. Marianella Vegas Castro – Coordinadora de Eventos, 20 de febrero

- vi. María Angelina Rodríguez – Asistente a la Coordinación Pedagógica, 20 de febrero

 - vii. Directoras de Escuelas Alternativas y Preescolar, 27 de febrero

 - viii. Yajaira Diez de Álvarez – Coordinadora General, 02 de marzo

 - ix. Suzan Sezille de Matteo – Directora Ejecutiva, 06 de marzo
3. Taller de análisis situacional, con el fin de hacer una revisión general del desempeño de la organización y en particular de la “Coordinación pedagógica”.

Consistió en una discusión grupal con los integrantes de la Coordinación Pedagógica con el fin de lograr contribuciones individuales al grupo en términos de la revisión general del desempeño de la organización y en particular de la Coordinación pedagógica, desde la perspectiva de sus necesidades y prioridades.

Adicionalmente, mediante este taller se involucró a todo el personal de la Coordinación Pedagógica y a las Directoras de la Escuelas Alternativas y el Preescolar para generar una dinámica centrada en la unidad objeto de análisis y de cómo su labor en las comunidades responde a los lineamientos y objetivos de OSCASI en función de la búsqueda de mejoras o reestructuración.

Los participantes fueron las directoras de las escuelas alternativas de OSCASI (cuatro escuelas y un preescolar), asistieron tres directoras de escuela, la directora del preescolar, la psicopedagoga y la coordinadora del programa en las escuelas

Actividades realizadas:

- a. Presentación de los objetivos e instrucciones del taller
- b. Se organizaron por grupos para responder cinco preguntas sobre ideas de mejora del programa
- c. Se solicitó que precisaran los problemas que obstaculizan esas ideas o aspiraciones, para clasificarlos en orden a urgencia e impacto.

Este taller se realizó la semana siguiente a la Gran Verbena, es decir, después del 15 de marzo, con el fin de no entorpecer el evento más importante del año para OSCASI.

4. Tabulación y estructuración de la información para el posterior análisis y discusión de los hallazgos y los resultados en conjunto con la Dirección de OSCASI.
5. Preparación y presentación del Informe de Diagnostico organizacional con las conclusiones y recomendaciones.

5.2 Resultados

La consultoría entregó a la organización un diagnóstico integral de toda la organización, realizando especial énfasis en la interrelación entre lo que la organización demandaba y lo que realizaba la coordinación llamada "Coordinación pedagógica"

El personal involucrado fue principalmente la Directora Ejecutiva, la Coordinadora General, el personal operativo de las oficinas de la organización, las dos coordinadoras del departamento y los directivos de las escuelas alternativas y preescolares.

Se pidió más tiempo al momento de entregar los resultados de manera tal, que se pudiese procesar mejor la información de los datos que se recogió para el momento.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

En las organizaciones sociales existen problemas comunes, como son todo los que se relacionan con lo social, lo económico y lo educativo. OSCASI no escapa de esa situación. En el taller de análisis situacional se observó una constante preocupación en los participantes (Coordinación pedagógica, directivos y asistentes a la dirección) con todo lo relacionado al área social y económico, los participantes presenta satisfacción como es llevado lo relacionado al área pedagógica, tal es el caso que, los problemas relacionados con lo pedagógico lo dejan en situaciones que se deben atender a largo plazo (Lo ubican en la matriz área de postergación)

A las maestras que laboran en el sector del Municipio Sucre, Parroquia Petare, les preocupa aquellos, que se relaciona con: a) bajos sueldo, b) inseguridad en las escuelas; c) reducción de donaciones; d) deficiencia en los servicios públicos (agua, luz, cloacas, transporte y aseo); e) ausencia de apoyo del MEPP; f) infraestructura inadecuadas; g) ausencia de apoyos de los representantes ; h) inasistencia de los alumnos; i) problemas de alimentación de los niños y problemas de desnutrición.

En general los problemas que causan mayor impacto en los participantes fueron de índole económico y social. Dentro de los problemas sociales existen agentes claves que debe revisar la organización como son: salud, problemas de deserción, representantes, políticas de apoyo a las escuelas en relación a los problemas del municipio que afectan el trabajo de las escuelas.

Sin embargo vale la pena resaltar que entre los entrevistados de las oficinas de OSCASI y los de la Parroquia Petares, existen puntos discordantes, que podría atribuírsele a las zonas de donde ellas divisan su trabajo. Aunque como existe esto, también se encuentran puntos en donde existe un acuerdo tales como la preocupación por el área de salud,

que hasta ese momento estaba muy frágil para la organización. El área de salud incluye odontología, nutrición y servicios profesionales que apoyen la salud psicosocial del niño, niña y adolescente.

Al realizarle las entrevistas al personal que se tomo para la muestra se clasifíco su respuesta en las categorías mencionadas en el capítulo III. De acuerdo a ellas hablaremos primero de:

A) La Planificación Estratégica:

Si la Planificación Estratégica debe cumplir con los requerimientos que Acimed menciona en su cita:

“En este sentido, la planificación estratégica, implica la aprehensión, construcción y aplicación de “conocimientos descriptivos (hechos e informaciones), conocimientos en materia de procedimientos (referentes al “como”), conocimientos explicativos (destinados a responder el “porqué”) y conocimientos relativos al comportamiento” (Acimed, 2006, Pág. 13)

Entonces para que los miembros de una organización se mantenga en la dirección correcta, debe conocer a profundidad todo lo relacionado al Plan Estratégico, este autor explica que los miembros deben conocer, construir y aplicar dicho plan, por lo que, la participación en colectivo de dicho plan debe ser un objetivo fundamental en la creación de nuevos planes para dicha organización.

Esto proporcionará un marco que facilite la comprensión del entorno estratégico en el que se desenvuelve la actividad empresarial y ayudar a entender las claves de posibles de la actuación de sus empleados. (Fernández y Balbuena. 2009. Pág. 9)

Cuando en el resultado de los datos dice, que todos dicen saber sobre el Plan pero muy pocos pueden dar respuesta de que se trata el Plan, es una señal clara de que no existe un manejo efectivo, de dicho plan.

B) La toma de decisiones.

Debemos recordar cuan importante es que dentro de las organizaciones las personas involucradas en los departamentos perciban que son parte de la toma de decisiones de su organización, uno de nuestros pensadores explica que:

“Para que la toma de decisiones organizacionales sea eficiente se requiere en gran medida, la solución creativa de los problemas, para lo cual se hace necesario un grupo o equipo de trabajo, ya que así se aprovecha el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas” (Garza. González y Salinas. 2007. pag 30)

Este punto debe ser profundizado un poco más por la organización debido a que se puede presentar dos situaciones: a) que la organización este tomando decisiones en donde es importante participaciones de los actores claves y no se este haciendo; b) existen decisiones que se necesitan rapidez y por lo tanto debe tomarlo la directiva y esto no esta siendo entendido por los miembros de la organización.

“El primer paso en la toma de decisiones es decidir si un problema debe manejarse por un individuo o por un grupo” (Wilson. 1999 Pág. 95)

C) Expectativa de Roles

Existe claridad en los miembros de la organización que el departamento no esta cumpliendo con todas las exigencias que desea la organización, al mismo tiempo el total de los entrevistados le atribuye el hecho a la falta de personal. Dentro de las escuelas y oficinas, perciben que las dos

personas realizan bien el trabajo en el área pedagógica, pero no en las otras áreas que pide la organización que se atienda.

Dentro de la coordinación pedagógica y los demás miembros se observó poca claridad en la percepción de los roles de las personas que se encuentran dentro de la coordinación.

D) Relaciones de trabajo y comunicación.

En su mayoría se observó y las entrevistas dieron resultados muy positivos en cuanto a las relaciones de trabajo, el clima en general es de buena calidad, cooperativo, grupal y de participación de todos dentro de actividades claves. Esto es una fortaleza de la organización que debe potenciarla o mantenerla.

E) División del Trabajo.

Muchas tienden a caer en tendencia perniciosa a adaptar el cargo a las características de cada miembro. La creatividad individual genera atribuciones y funciones, asociadas al cargo, que luego no son seguidas por el personal de relevo. Por lo que cada persona puede realizar las funciones que cree que son las indicadas, cuando en realidad sus directivos sienten que su trabajo no es el indicado, esto puede desarticularse, explicando por escrito y claro la división de los puestos dentro de los departamentos e inclusive de cada persona de la organización.

Por lo que la falta de claridad trae como consecuencia que el trabajo operativo ocupa la mayor parte del tiempo del personal. La falta de definición de funciones y perfil de cargo para los integrantes de cada departamento representa el principal obstáculo para el buen desempeño individual.

Robbins Stephen explica que la división del trabajo es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puesto de trabajo (Robbins, S. 2005. pag 426).

F) Motivación y desarrollo personal y profesional.

Otra fortaleza, los miembros de la organización se encuentran satisfecho por el nivel de flexibilidad, que les proporciona para desarrollo profesional y personal. Encuentra satisfactorio que les apoyen cuando algún miembro desee mejorar sus estatus profesional y personal. En la organización se da ayuda económica para culminación de estudio, se buscan becas para mejoramiento profesional y personal que cualquiera de sus miembros pida a la organización.

“asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensa (...) 3) Relación de recompensa y metas personales ” (Robbins, S. 2004.pag 173)

.Esta relación expresada por el autor y la evidenciada en la organización hace que el clima de trabajo para el momento sea favorable y otro punto fuerte positivo de la organización

G) Calidad de Servicio

La calidad de servicio se mide en este trabajo en la medida que el departamento y la organización como sistema ejecuten lo que ofrecen a sus clientes, en este sentido existe poco seguimiento en cuanto a la actividades que se deben realizar para responder a los clientes.

La coordinación pedagógica, debe responder a toda una serie de funciones administrativas, instruccionales y operativas en el área pedagógica, al igual que en el área de salud (nutrición, talla, peso, odontológica y psicosocial) y legal. Dentro de las cuales existe una aceptación del trabajo realizado por ellos dentro de los clientes primarios y secundarios, pero aceptan no estar cubriendo con todas las áreas mencionadas, esto lo atribuyen a la falta de personal para desarrollar con eficiencia el trabajo total.

Dentro de los temas de calidad se explica que para que una organización llegue a niveles óptimo de calidad se requiere del esfuerzo de toda la organización y de políticas adecuadas a la situaciones específicas que se refieren, con la recolección de estos datos se espera que la organización junto con otro consultor ponga en marcha un plan de mejoramiento con los insumos del diagnóstico realizado.

La calidad organizacional es tarea de todo los miembros de la organización, así lo afirma Omanchonu y Ross, en su obra publicada Principio de la Calidad Total.

- 5) “La inspección nunca es la solución para el mejoramiento de la calidad, ni tampoco lo es la actitud ‘policial’.
- 6) La participación y el liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar la tan necesaria cultura en la que todos se comprometen a lograr la calidad.
- 7) Un programa para elevar la calidad requiere el esfuerzo y un compromiso a largo plazo de toda la organización, además de la inversión necesaria para la capacitación.
- 8) La calidad es lo primero y los calendarios de trabajo son secundarios” (Omanchonu y Ross. 1995. pag. 11)

La credibilidad y la confianza que se tenga en la organización va a depender de la percepción que tienen sus empleados, clientes primarios y

secundarios de sus directivos. Así junto con las iniciativas de los directivos de generar programas de capacitación y desarrollo profesional, deben desarrollarse mecanismos de participación y compromiso que ayuden a buscar la tan ansiada calidad organizacional que la empresa ha expresado a sus empleados.

6.2 Recomendaciones.

- La organización podría elaborar un documento o boletín, donde se logre evidenciar el trabajo de la organización durante todos estos años, su crecimiento, sus planes estratégicos y su labor. Donde estén presenten entrevistas con alumnos que ya ha pesar de no estar ya en el programa hayan sido exitosos (el departamento posee evidencia de ello).
- Dentro del taller de análisis situacional, se evidenciaron problemas tales como: Problemas relacionados con el municipio, inseguridad y servicios públicos. La organización podría apoyar a los directivos creando lazos con entes públicos o realizando cartas firmadas por todos los participantes y llevadas a los entes respectivos, de manera tal que los clientes, perciban que la organización entiende parte de la problemática que enfrentan diariamente.
- Otro problema resaltante fue el problema de las diferencias de sueldos, aunque después del diagnóstico, la organización realizó un nuevo aumento de sueldo, dicho por la directora ejecutiva y coordinadora general. Se recomienda revisar con sus empleados ese punto disonante de los que ellos llaman diferencia de sueldo, de manera tal que esto no se convierta en el futuro un problema para la organización.
- Mejorar los medios de adecuación del Plan Estratégico, debido al poco conocimiento de muchos de los agentes claves de la organización. A través de talleres de capacitación y la creación de planificaciones conjuntas.
- El Plan Estratégico debe ser construido y aplicado por todos los miembros claves de la organización. Jornada de participación del personal que labora dentro de la misma. En esa revisión o evaluación que se realice debe tomarse en cuenta aspectos claves

como canales de comunicación, medios para hacerlo y clarificación de la toma de decisión cuando es grupal y cuando es directiva.

- Existe poca claridad en los roles que deben desempeñar cada uno de los miembros de la coordinación pedagógica, esto trae como consecuencia que cada quien tenga percepciones distintas en cuanto a los roles que desempeñan, debe ponerse en marcha un plan que le permita explicar por escrito cuál es el cargo de cada persona y las funciones o actividades que debe desempeñar, apuntando siempre a los resultados que se esperan al finalizar el año.
- Realizar un proceso de revisión de los datos suministrados y formular los objetivos de cambios que mejor se adapten a la organización con la participación de los agentes claves del departamento de coordinación pedagógica.
- El departamento no se basa sólo en el área pedagógica sino en otras áreas. Es por ello que debe pensarse en cambiar el nombre de dicho departamento para otro que englobe todas las actividades que debe desarrollar. Esta recomendación ya ha sido validada desde el primer momento por la propia directiva de la organización, queda para desarrollarse en el trabajo de consultoría del proceso de Intervención

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Marta. (2007). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.*

Buenos Aires. Granica

Alles, Marta. (2007). *Elija al mejor. 5 pasos para transformar una oficina*

de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires.

Granica

Alvarez, Manuel. (2006). *El equipo directivo recursos técnicos de gestión.*

Madrid. Laboratorio Educativo

Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México. Prentice Hall.

French, W y Cecil, B. (1995). *Desarrollo Organizacional.* México. Prentice Hall.

Guizar, Rafael. (2001). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones.* México. Mcgraw-Hill.

Hernandez, R. Fernandez, C y Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación.* México. Mcgraw-Hill.

Kubr, Milan. (SF). *La consultoría de empresa guía para la profesión.* México. Limusa.

Marshak, Robertl. (2007). *Cambio Organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales.* Bilbao. Deusto

Medina Q, William. 1997. En. *Proceso de Consultoría*. Guía no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Medina Q, William. 1997. En. *Consultoría aplicada I*. Guía no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Namakforoosh, Mohammad N. Metodología de la Investigación. México. 2005. Limusa Noriega editores

Santalla-Peñaloza, Z.R. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (2ª ed.). Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Senge, Peter. (2000). *La Danza del Cambio los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona. Grupo Editorial Norma.

Stephen, Robbins. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.

Wilson, Gerald. (1999). *Grupos en contexto liderazgo y participación en grupos pequeños*. México. Mcgraw-Hill.

Referencias bibliográficas de medios electrónicos.

Arroyo, Ruth Cavazos "¿Puede medirse la calidad en el servicio? (Spanish)." *Hospitalidad ESDAI* 5 (2004): 43-64. Fuente Académica. EBSCO. Web. 18 Oct. 2009.

Cataño, Gonzalo "Robert K. Merton. (Spanish)." *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología* 15.1/2 (2006): 369-389. *Fuente Académica*. EBSCO. Web. 22 Oct. 2009.

Colegio San Ignacio de Loyola. (s.a). Recuperado en abril

2009. http://www.colegiosanignacio.com.ve/index.asp?spg_id=131

Dimensión subjetiva de la toma de decisiones en el deporte. 2007.

Recuperado en Octubre de 2009.

http://scholar.google.co.ve/scholar?cites=12552798993291301612&hl=es&lr=lang_es..

Guillermo Yáber y Elizabeth Valarin. Revista Informe de Investigaciones *Educativas*, Vol. XXI, año 2007, pág. 35 - 56.

Mata Fernández-Balbuena, Gustavo E. Reflexiones sobre la Planificación Estratégica. (Spanish)." *Revista de Economía y Derecho* 4.16 (2007): 45-56. *Fuente Académica*. EBSCO. Web. 17 Oct. 2009.

Medina Hilda S. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. 2005. Revista Latinas de Comunicación Social. Recuperado Octubre 2009. <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.htm>

Mendoza, Rocío Ruíz. Parámetro ético de las decisiones. (Spanish)." *Hospitalidad ESDAI* 3 (2003): 7-31. *Fuente Académica*. EBSCO. Web. 18 Oct. 2009.

Organización Social Católica San Ignacio. (2009). *OSCASI* Recuperado en abril 2009. <http://www.oscasi.org/smc/>

Ríos, Rosario Garza, Caridad González Sánchez, and Eivis Salinas Gómez . Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterios multiexpertos . (Spanish)." *Ingeniería Industrial* 28.1 (2007): 29-36. *Fuente Académica*. EBSCO. Web. 22 Oct. 2009.

Vega Almeida, Rosa Lidia. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. (Spanish). *ACIMED* 14, no. 6 (November 2006): 1. *Fuente Académica*, EBSCOhost (accessed October 17, 2009).

Anexos.-

1. Modelo de entrevista
2. Base de datos de las Entrevistas
3. Presentación de Power Point del diagnóstico



Entrevista 3



GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre: _____ Tiempo en la organización: _____

Cargo Actual: _____

Aspectos Organizativos

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la organización?
2. ¿Qué aspectos externos intervienen o causan impacto en el desarrollo de las actividades de la organización? Tanto positivos y negativos
3. ¿Cómo definiría el proceso de toma de decisiones? Jerárquico, delegativo y consultivo?
4. ¿En general consideras que los departamentos desempeñan sus funciones conforme a las expectativas de la organización?
5. ¿Qué oportunidades crees que tiene la organización para mejorar? y ¿Cómo crees que puede hacerlo?
6. ¿Son efectivos los procesos de trabajo que se hacen en grupo?
7. ¿Cómo es el proceso de relación y comunicación entre los diferentes departamentos?
8. ¿Las relaciones en OSCASI son de carácter colaborativo, o competitivo?

Aspectos Estratégicos

9. ¿Cuál es el Plan Estratégico de OSCASI?
10. ¿Qué variables o aspectos del entorno son tomadas en cuenta a la hora de planificar las actividades anuales?



Entrevista 3



11. ¿Cómo sabe usted que la organización está cumpliendo sus objetivos? ¿Cómo son medidos los resultados? p.e. indicadores de gestión
12. ¿Cuáles son los objetivos o metas de la organización?
13. ¿Considera usted que la organización está orientada y preparada para cumplir con estos objetivos?

Aspectos relacionados al cargo

14. ¿Cuáles son las áreas de atención de su cargo?
15. ¿Qué te gustaría entregar como resultado cuando termine tu gestión?
16. ¿Cuáles son los obstáculos más significativos a los cuáles se enfrenta comúnmente?
17. Dentro de su trabajo ¿qué ocupa mayor tiempo? Lo administrativo, operativo o formativo.
18. ¿Cómo te sientes cuando logras los resultados esperados?
19. ¿Qué decisiones importantes has tenido que tomar que han significado logros importantes a la organización?
20. ¿Qué te agrada de tu trabajo?
21. ¿Qué te desagrada de tu trabajo?
22. ¿Sientes qué necesitas conocimientos, habilidades o capacidades especiales para desempeñar mejor tu cargo?
23. ¿La organización te da oportunidades de desarrollo de carrera?

Aspectos relativos a la “Coordinación pedagógica”

24. ¿Cuáles son las áreas donde se enfoca el Departamento de Coordinación pedagógica?
25. ¿Cuáles son las áreas donde debería enfocarse el Departamento?



Entrevista 3



26. ¿Cuentan con el personal indicado (en número y capacidad) para realizar satisfactoriamente el trabajo?
27. ¿Qué valoran más los clientes primarios de los servicios del Departamento y de OSCASI?
28. ¿Qué valoran más los clientes de apoyo de los servicios?
29. ¿Consideras que este Departamento cumple con las expectativas de la organización?
30. ¿Existe una buena relación de trabajo entre los demás Departamentos y el de Coordinación pedagógica?
31. ¿El equipo del Departamento posee las habilidades necesarias para el logro de las tareas?

Pregunta No.	Dimensión	Categoría de respuesta
P1,	Plan estratégico (Fortalezas)	Trayectoria y prestigio, compromiso, flexibilidad son consideradas las principales fortalezas. El 70% de los encuestados. El otro porcentaje no lo nombró
P2, P3,	Visión compartida (Plan estratégico)	Unicidad de criterios sobre sus clientes
P4, P6,	Amenazas y Oportunidades del entorno	La totalidad de los entrevistados opinan que la falta de generación de relevo y los bajos sueldos por caídas en los donativos interviene de manera negativa en el desarrollo de las actividades. La dificultad de acceder a las escuelas hace precaria la supervisión y el seguimiento. La absorción de los docentes por entes externos gubernamentales por mayor beneficios laborales. La inseguridad en las escuelas representan el 50% de los encuestados con factor determinante en el desarrollo de las actividades. El otro 50% no lo nombró La colaboración que se pide en los demás departamento puede considerarse como distractor en las actividades diarias del Dep.
P5,	Toma de decisiones	La toma de decisiones se hace de manera consultiva mas no en todos los casos (60%)
P7,	Expectativas de roles	En general la mayoría (80%) considera que los departamentos cumplen sus funciones en base a las expectativas de la organización.
P8,	Oportunidades del entorno	Mayor promoción para captar donativos y establecer alianzas con alcaldías y empresas para así diversificar los servicios a la comunidad e incrementar los sueldos
P9,	Trabajo en equipo	Todos opinan (100%) que los procesos de trabajo son efectivos
P10, P11,	Relación de trabajo en grupo y comunicación	Se han mejorado los procesos de trabajo y comunicación sin embargo un 20% considera que la informalidad perjudica su eficiencia
P12,	Plan estratégico (Conocimiento de la Misión y del Plan estratégico)	El 80% de los entrevistados conoce la Misión de OSCASI y el 75% de los entrevistados conoce y tiene en su poder el Plan Estratégico de la Organización
P13,	Plan estratégico (Análisis del entorno)	Las variables económicas y políticas son tomadas en cuenta a la hora de planificar
P14,	Plan estratégico (Cumplimiento de objetivos)	% de egresados sobre ingresos y medidos a través del cumplimiento de las metas anuales por departamento
P15,	Plan estratégico	Un 75% piensa que no se revisa periódicamente
P16,	Plan estratégico (Conocimiento de los objetivos)	No existe un buen conocimiento de los objetivos sólo el 75% dice conocerlo, más no recuerda como enunciarlo
P17,	Plan estratégico (Cumplimiento de objetivos)	Organización orientada a cumplir con los objetivos 75%
P18,	Plan estratégico (Áreas de cobertura)	No se está cubriendo todas las dimensiones o áreas de cobertura porque sólo el 60% piensa que si se cubren
P19,	División del trabajo (Delimitación de funciones)	Poca claridad entre las funciones de cada departamento, la multifuncionalidad afecta el desempeño
P20,	Logros y metas personales	Oportunidades de mejoras por departamento
P21,	División del trabajo (Delimitación de funciones)	Obstaculo la indefinición de funciones y multifuncionalidad
P22,	Procesos de trabajo más recurrentes (Amenazas)	La operatividad ocupa la mayor cantidad de tiempo en el trabajo diario de la mayoría
P23,	Motivación al logro	Alta motivación al logro en el personal que se afianza con el reconocimiento externo
P24,	Toma de decisiones	El personal es poco dado a tomar decisiones individuales
P25,	Motivación (aspectos positivos del cargo)	A la mayoría le agrada la flexibilidad y el logro de resultados
P26,	Motivación (aspectos negativos del cargo)	Desagrada la mala imagen de OSCASI ante los Padres del Colegio, y en algunos casos el irrespeto recibido

P27,	Necesidad de desarrollo profesional	Todos gustarían de actualizarse y aprender a desempeñar mejor sus funciones
P28,	Oportunidades de desarrollo profesional	Todos consideran que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional
P29,	Foco de atención del Dep. Coordinación Pedagógica (Calidad de Servicio)	Se enfoca en la formación y capacitación y al apoyo pedagógico de los promotores pero con énfasis en lo operativo y administrativo
P30,	Foco de atención ideal del Dep. Coordinación Pedagógica (Calidad de Servicio)	Debería enfocarse en servicios sociales que permitan un ambiente propicio para la formación educativa (salud, legal, pedagógico, social, psicológico y demás necesidades de la comunidad)
P31,	Expectativas de roles	La mayoría cree que cumpliendo bien su trabajo se cubren las expectativas que la organización
P32,	Recursos humanos (Calidad de Servicio)	Se requiere mas personal en cantidad y calidad para cumplir con las metas del Dep.
P33,	Expectativas de clientes (primarios)	Valoran mas la alimentación, los útiles escolares, uniformes y calor de hogar
P34,	Expectativas de clientes (apoyo)	La imagen de OSCASI hacia el Colegio San Ignacio no es buena aparentemente por desinterés de los Padres pero hacia la Junta Directiva y las Empresas se aprecia su labor
P35,	Expectativas de roles	El Dep. no cumple con las expectativas de la Directiva porque carece de personal para el cumplimiento de sus funciones en un 100%
P36,	Relación de trabajo en grupo y comunicación	Buena relación de trabajo y de comunicación interdepartamental
P37,	Relación de trabajo en grupo y comunicación	Todos los entrevistados piensan que las relaciones de trabajo son colaborativas
P38,	Expectativas de roles	La mayoría piensa que el personal del Dep. posee las habilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones pero hace falta personal

OBJETIVOS:

► Específicos:

- Detectar las posibles barreras (obstáculos, problemas) que puedan estar afectando el desenvolvimiento de las funciones y servicios de OSCASI, haciendo especial énfasis en el departamento de Coordinación Pedagógica.
- Evaluar los diferentes hallazgos con el fin identificar oportunidades de mejora en la Coordinación Pedagógica.

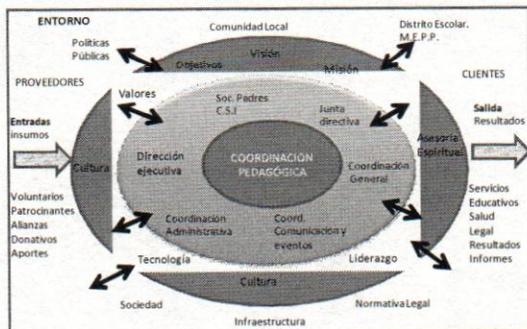
► 5

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

- Enfoque Sistémico: la organización es concebida como un sistema abierto que interactúa con su entorno articulando una importante labor social desde las oficinas de San Ignacio hasta el Municipio Sucre de la Parroquia de Petare
- Enfoque de Planificación o Planeación Estratégica: permite trazar y evaluar los objetivos organizacionales tomando en cuenta los aspectos internos y externos desde el punto de vista de su impacto. Además facilita la alineación de todos los componentes de la organización en torno a estos objetivos

► 6

MODELO ORGANIZATIVO DE OSCASI



► 7

ESTRATEGIA METODOLOGICA

- **Consultoría de procesos:** persigue incrementar el aprendizaje y la aptitud de la organización para funcionar y desempeñarse de manera más eficiente.
- Orientación **facilitador-investigador** para la evaluación del problema y el acompañamiento en la definición de las posibles soluciones u objetivos de cambio, los cuales serán ejecutados por OSCASI en una fase posterior de intervención de cambio con el apoyo y guía de los consultores.
- El enfoque metodológico aplicado fue el denominado **"investigación-acción"** que se basa en realizar un diagnóstico o recolección de información en su campo de trabajo, retroalimentación con la organización sobre lo investigado y definición de las oportunidades de mejoras a través de objetivos de cambios.

► 8

ESTRATEGIA METODOLOGICA

Las técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico fueron las siguientes:

- ▶ **Entrevistas** a los agentes clave de la organización para sondear los problemas y oportunidades, causas y alternativas de acción
- ▶ **Análisis documental** de la información y datos escritos relacionados con su historia, evolución, estrategia y resultados
- ▶ **Taller de análisis situacional**, con el fin de hacer una revisión general del desempeño de la organización y en particular de la Coordinación pedagógica, en términos de sus necesidades y prioridades
- ▶ **Observación directa** del consultor sobre el ambiente de trabajo, la cultura organizativa, los estilos gerenciales, los procesos de comunicación e interacción

▶ 9

ANALISIS DOCUMENTAL:

Hallazgos:

- ▶ Importante trabajo de promoción y difusión de la imagen y labor de la organización mostrando elementos de Planificación estratégica (Visión, Misión, Objetivos, etc.)
- ▶ Discrepancias entre la visión presentada en varios documentos lo cual puede deberse a un esfuerzo de actualización
- ▶ Existencia de informe de gestión e indicadores, bases de datos con información completa sobre los niños atendidos, fuentes de financiamiento, metas anuales y su cumplimiento, resultados estos que son llevados a la Junta Directiva anualmente.

▶ 10

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

- ▶ Consistió en una discusión grupal con los integrantes de la Coordinación Pedagógica con el fin de lograr contribuciones individuales al grupo en términos de la revisión general del desempeño de la organización y en particular de la Coordinación pedagógica, desde la perspectiva de sus necesidades y prioridades

Participantes: directoras de las escuelas alternativas de OSCASI (cuatro escuelas y un preescolar), asistieron tres directoras de escuela, la directora del preescolar, la psicopedagoga y la coordinadora del programa en las escuelas

Actividades:

- ▶ Presentación de los objetivos e instrucciones del taller
- ▶ Se organizaron por grupos para responder seis preguntas sobre ideas de mejora del programa
- ▶ Se solicitó que precisaran los problemas que obstaculizan esas ideas o aspiraciones, para clasificarlos en orden a urgencia e impacto:

▶ 11

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

Las preguntas sobre el ideal de escuela o colegio fueron las siguientes:

- ▶ ¿Cuáles consideras son las necesidades primordiales de los niños en todos sus ámbitos?
- ▶ ¿Cuáles de esas necesidades debe cubrir la organización para generar procesos educativos?
- ▶ Desde tu cargo gerencial, ¿cuál es el ideal de tu colegio?
- ▶ ¿Qué impide realizar ese ideal en tu colegio?
- ▶ ¿Qué fuerzas apoyan a la realización de ese sueño a nivel general?
- ▶ ¿Qué fuerzas interfieren en la realización del ideal de colegio a nivel general?

▶ 12

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

Del análisis de los resultados a las preguntas sobre el ideal de escuela o colegio se obtuvieron los siguientes obstáculos o problemas más relevantes en orden de importancia:

- ▶ Sensación de poca retribución laboral para el personal
- ▶ Inseguridad en las escuelas
- ▶ Ausencia de especialistas por áreas (Terapia de lenguaje, deportes, nutrición, psicología, etc.)
- ▶ Necesidad de contar con servicios de salud
- ▶ Inestabilidad en la asesoría legal
- ▶ Descuido de la infraestructura escolar
- ▶ Dificultad en los procesos de coordinación
- ▶ Precariedad en las condiciones socioeconómicas del país
- ▶ Ausencia de redes de apoyo
- ▶ Incumplimiento de normas por parte del estudiantado

▶ 13

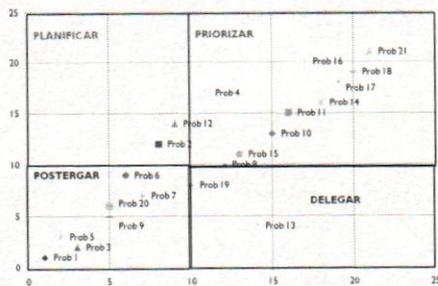
TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

- ▶ **Problemas prioritarios:** de alto impacto y alta urgencia; aquellos que deben ser abordado por la alta gerencia de la organización, con el apoyo de otros actores significativos internos o externos de la organización
- ▶ **Problemas de alto impacto y baja urgencia:** problemas susceptibles de ser planificados
- ▶ **Problemas de bajo impacto y alta urgencia:** susceptibles a ser delegados según principios de descentralización interna, deben abordarse en el nivel que corresponda de acuerdo al nivel de conocimiento y capacidad
- ▶ **Problemas de bajo impacto y baja urgencia:** pueden ser postergado, bajo la premisa de la escasez de recursos organizacionales para el enfrentamiento del problema; esto no significa que no sean atendidos, sino que, en un momento dado, no ocupan lugar importante en la jerarquización de prioridades

▶ 14

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

MATRIZ IMPACTO - URGENCIA



▶ 15

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

Priorizar:

- ▶ Prob 21: Bajos sueldos y diferencias en los sueldos
- ▶ Prob 18: Inseguridad en las escuelas
- ▶ Prob 16: Reducción de donaciones
- ▶ Prob 17: Deficiencias servicios públicos (agua, luz, cloacas, transporte y aseo)
- ▶ Prob 14: Ausencia de apoyo del MEPP
- ▶ Prob 11: Infraestructuras inadecuadas
- ▶ Prob 10: Ausencia de apoyos de los representantes
- ▶ Prob 15: Inasistencia de los alumnos
- ▶ Prob 4: Problemas de alimentación de los niños
- ▶ Prob 8: Problemas de desnutrición

▶ 16

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

Planificar:

- › Prob 12: Ausencia de espacios recreativos
- › Prob 2: Inestabilidad en el área odontológica

Delegar:

- › Prob 13: Ausencias de especialistas por áreas (Terapeutas de lenguaje, deporte, psicólogos, pastoral)
- › Prob 19: Precarias condiciones del país

▶ 17

TALLER DE ANALISIS SITUACIONAL

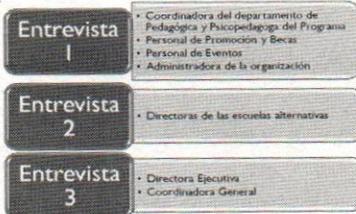
Postergar:

- › Prob 6: Reducción de reuniones de directores
- › Prob 7: Ausencias de horas administrativas
- › Prob 1: Ausencia de persona contacto con otras organizaciones en cuanto a salud, psicólogos etc.
- › Prob 20: Precarias condiciones económicas de los representantes
- › Prob 9: Problemas de indisciplina
- › Prob 5: Rotación de los alumnos
- › Prob 3: Inestabilidad en la asistencia legal. (documentación, cedula etc.)
- › Prob 1: Ausencia de persona contacto con otras organizaciones en cuanto a salud, psicólogos etc.

▶ 18

ENTREVISTAS:

- › Se diseñaron tres entrevista semi-estructurada para sondear los problemas y oportunidades, causas y alternativas de acción desde la perspectiva de cuatro dimensiones: Aspectos organizativos, Aspectos estratégicos, Aspectos relacionados al cargo y Aspectos relativos a la Coordinación pedagógica



▶ 19

ENTREVISTAS:

- › Aplicación de tres (3) tipos de cuestionario, diferentes en aspectos relativos al sujeto de la entrevista (Integrantes de la Coordinación Pedagógica y demás áreas, Directoras de las escuelas y Directiva de OSCAS)
- › Del análisis de contenido de las respuestas agrupadas por pregunta se pudo derivar siete (7) tipos de categorías de respuesta:
 1. Plan estratégico
 2. Toma de decisiones
 3. Expectativas de roles
 4. Relaciones de trabajo y comunicación
 5. División del trabajo
 6. Motivación y desarrollo personal y profesional
 7. Calidad de servicio

▶ 20

I. Plan estratégico

Fortalezas internas

- ▶ Trayectoria, Prestigio, Compromiso del personal y Flexibilidad.

Amenazas

- ▶ Falta de generación de relevo o personal calificado que quiera ingresar a la organización, situación causada por los bajos sueldos y estos a su vez por la merma en los donativos y el financiamiento obtenido.
- ▶ La dificultad para acceder a las escuelas hace precaria la supervisión y el control
- ▶ La migración de promotores (docentes) hacia entes gubernamentales en búsqueda de mayores beneficios laborales.
- ▶ La inseguridad en el entorno de las escuelas representa

▶ 21

I. Plan estratégico

Oportunidades del entorno

- ▶ Aprovechar el prestigio de la organización para promocionarla y así aumentar la captación de donativos
- ▶ Establecer alianzas con la Alcaldía de Sucre y Empresas que permita: diversificar los servicios que actualmente le prestan a la comunidad e incrementar los sueldos de los docentes o promotores

Visión compartida, Conocimiento de la visión y del Plan estratégico, Conocimiento y cumplimiento de objetivos

- ▶ El **80%** de los entrevistados manifiesta conocer la Misión de OSCASI y el **75%** conoce o tiene en su poder el Plan estratégico, el cual no se revisa periódicamente
- ▶ El **75%** de los encuestados manifiesta conocer los objetivos de OSCASI y cree que la organización está orientada a cumplirlos

▶ 22

I. Plan estratégico

Análisis del entorno

- ▶ Existen indicadores de gestión, sin embargo, son poco difundidos a lo interno y a lo externo a la organización. Entre ellos se destaca el porcentaje de egresados sobre número de admitidos, el número de capacitaciones a promotores, el número de voluntarios, de becas, el porcentaje de cumplimiento de metas anuales

▶ 23

2. Toma de decisiones

- ▶ La toma de decisiones es de manera consultiva, sin embargo existen muy pocas decisiones individuales de relevancia, que hayan causado impacto para la organización a parte de las tomadas por la Directiva

3. Expectativas de roles

- ▶ En general el **80%** considera que los departamentos cumplen sus funciones en base a las expectativas de la organización
- ▶ Individualmente, el **80%** considera que está cumpliendo con su trabajo
- ▶ Coordinación pedagógica
 - ▶ **100%** cree que no está cumpliendo con las expectativas de la organización por falta de personal, aunque el **80%** considera que el actual personal tiene las destrezas y habilidades necesarias para el buen desempeño de sus actividades

▶ 24

4. Relaciones de trabajo y comunicación

- ▶ El **90%** opina que los procesos de trabajo son efectivos. Se han mejorado considerablemente los procesos de trabajo y comunicación, sin embargo, un **20%** de los encuestados opina que la informalidad en las comunicaciones perjudica su eficiencia
- ▶ La comunicación interdepartamental es considerada como buena por la mayoría de los entrevistados y el **100%** piensa que las relaciones de trabajo dentro de OSCASI son colaborativas

▶ 25

5. División del trabajo

- ▶ El **80%** considera que la multifuncionalidad de los integrantes de OSCASI atenta contra la eficiencia y el cumplimiento de las metas y desempeño de algunos departamentos
- ▶ La solicitud de colaboración con eventos y actividades de emergencia son considerados como distractores en las actividades diarias del departamento de Coordinación Pedagógica.
- ▶ El trabajo operativo ocupa la mayor parte del tiempo del personal
- ▶ La falta de definición de funciones y perfil de cargo para los integrantes de cada departamento representa el principal obstáculo para el buen desempeño individual
- ▶ Existe la tendencia perniciosa a adaptar el cargo a las características de cada miembro. La creatividad individual genera atribuciones y funciones, asociadas al cargo, que luego no son seguidas por el personal de relevo

▶ 26

6. Motivación y desarrollo personal y profesional

- ▶ Existe un elevado nivel de compromiso por parte de los integrantes, que se ve reflejado en su orientación a establecer mejoras en sus respectivos departamentos, sus propuestas son escuchadas por la directiva.
- ▶ A la mayoría (**80%**) le agrada el nivel de flexibilidad que le permite la organización y existe una alta motivación al logro, que se afianza a través del reconocimiento externo.
- ▶ Un **70%** manifiesta su desagrado a la mala reputación de OSCASI ante los Padres y representantes del Colegio San Ignacio.
- ▶ En cuanto a las necesidades de desarrollo profesional, el **100%** manifestó su interés en actualizarse y aprender nuevas herramientas para desempeñar mejor sus funciones. Igualmente consideran que OSCASI ofrece oportunidades para lograrlo.

▶ 27

7. Calidad de servicios

- ▶ Sólo el **60%** de los entrevistados piensa que OSCASI está alcanzando las áreas o dimensiones de cobertura que tiene planteadas
- ▶ El departamento de Coordinación Pedagógica se enfoca a la formación y capacitación y al apoyo pedagógico de los promotores, subdirectores y directoras de escuelas pero básicamente en lo operativo y administrativo
- ▶ La mayoría piensa que debería enfocarse en diseñar y ejecutar programas sociales que permitan un ambiente propicio para la formación educativa (Salud, legal, pedagógico, social, nutricional, psicológico, entre otras necesidades de los estudiantes y sus familias)
- ▶ Los estudiantes y niños atendidos (clientes primarios) en las escuelas, así como sus padres y representantes valoran más la alimentación, los útiles escolares, los uniformes y el calor de hogar que reciben
- ▶ Es apreciada la labor social de OSCASI a nivel de la Junta Directiva, empresas y aliados

▶ 28

CONCLUSIONES

- ▶ La organización tiene bien definida su orientación y naturaleza, su misión y visión, los objetivos. Existe unidad de criterio sobre cuales son sus clientes primarios y de apoyo. Realiza una planificación estratégica a pesar de no estar actualizada y difundida internamente
- ▶ La trayectoria, el prestigio, el compromiso del personal y la flexibilidad son consideradas las principales fortalezas
- ▶ La caída en los donativos y el financiamiento dificulta el incremento de los sueldos, lo cual influye en las contrataciones y en la migración de los promotores (educadores) hacia entes gubernamentales en búsqueda de mejoras salariales
- ▶ Las dificultades políticas y económicas del país impactan negativamente el desempeño de OSCASI, así como la dificultad de acceso a las escuelas y la inseguridad reinante en la zona

▶ 29

CONCLUSIONES

- ▶ El proceso de toma de decisiones pudiera ser más consultivo si se incorpora a las reuniones de coordinación a un personal de enlace (necesario) entre OSCASI y las escuelas, que sirviera de portavoz de las necesidades de las escuelas
- ▶ Existe una problemática en las escuelas, evidenciada en el Taller de análisis situacional, que no se vio reflejado en las entrevistas al personal de OSCASI. Aparentemente, este último percibe las consecuencias pero no las causas
- ▶ Existe un alto nivel de cumplimiento de los objetivos y el trabajo en relación a las expectativas de la organización tanto en la percepción individual como departamental
- ▶ La Coordinación Pedagógica no está cumpliendo con todas las posibles áreas de cobertura. Se hace necesaria una reorientación para ampliar los programas y servicios, el personal, las alianzas. La clave está en cómo hacerlo

▶ 30

CONCLUSIONES

- ▶ La comunicación inter departamental es buena y las relaciones de trabajo colaborativas, sin embargo, la informalidad en las comunicaciones y en la toma de decisiones a veces atenta contra la eficiencia
- ▶ La flexibilidad y la multifuncionalidad a veces obstaculiza el cumplimiento de las metas de la Coordinación pedagógica. No están delimitadas las funciones del personal, no hay descripciones de cargo y funciones que permitan la delegación y el establecimiento de responsabilidades
- ▶ Existe un elevado nivel de compromiso por parte de los integrantes, que se ve reflejado en su orientación a establecer mejoras en sus respectivos departamentos
- ▶ Existe una alta motivación al logro, que se afianza a través del reconocimiento externo, sin embargo, están concientes de la mala imagen que tienen entre los padres y representantes del Colegio San Ignacio

▶ 31

CONCLUSIONES

- ▶ El departamento de Coordinación pedagógica es medular en cuanto a la orientación de servicio de OSCASI, es por ello que se requiere reenfocar sus programas y servicios para garantizar el cumplimiento de su misión, que en definitiva debe estar alineada con la organizacional

▶ 32

RECOMENDACIONES

- ▶ Se recomienda emprender un proceso de redefinición y establecimiento de objetivos para el departamento de Coordinación pedagógica, para alinearla a OSCASI. Proceso de redireccionamiento estratégico que debe incluir un análisis del entorno con el fin de garantizar su viabilidad
- ▶ Se recomienda aprovechar el prestigio de la organización para generar una campaña de promoción, previa construcción de una imagen institucional, que permita aumentar la captación de donativos y establecer alianzas con la Alcaldía de Sucre, Empresas y Organismos Internacionales
- ▶ Se recomienda establecer estrategias de comunicación y articulación para estrechar los lazos con la comunidad, en función de hacer partícipes a los Padres, Representantes, Policía, Alcaldía y demás agentes involucrados, en la contribución a la solución de la problemática de las escuelas

RECOMENDACIONES

- ▶ Se recomienda diversificar los programas y servicios que actualmente presta a la comunidad a través de la Coordinación Pedagógica (Salud; Asesoría legal, psicológica, nutricional, deportiva, familiar; Formación docente; Formación de madres)
- ▶ Generar estrategias para establecer alianzas que permitan conseguir aportes que se traduzcan en aportes compartidos de sueldos a los docentes o promotores de las escuelas
- ▶ Se recomienda elaborar un Manual de Organización y Funciones que permita una delimitación de funciones específicas por departamento (en especial la Coordinación Pedagógica), con procesos generales, descripciones de cargos y funciones mínimas para el personal, que permita la delegación y el establecimiento de responsabilidades
- ▶ Se recomienda involucrar a las Directoras y subdirectores de escuela en reuniones de coordinación con la Directiva de OSCASI, a fin de propiciar la buena comunicación e integración



UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
CÁTEDRA: CONSULTORÍA APLICADA I
PROFESOR: LIC. WILLIAM MEDINA QUERO



DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL SAN IGNACIO (OSCASI)

Equipo consultor:
DEMETRIO MAROTTA
MARITZA TERÁN

1

JUSTIFICACIÓN

- ▶ En una reunión preliminar, se nos planteó la necesidad de apoyo profesional en la reorganización de la unidad de Coordinación Pedagógica, que aparentemente no alcanza a responder a los requerimientos esperados por la organización
- ▶ Posteriormente se diseñó una propuesta de Diagnóstico Organizacional con el objeto de determinar y unificar criterios en cuanto a la situación planteada, la cual fue aceptada
- ▶ La finalidad de esta presentación es ofrecer resultados del diagnóstico aplicado a la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI)

▶ 2

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ▶ La unidad de Coordinación Pedagógica no está ofreciendo los resultados esperados, en función de las orientaciones fundamentales de OSCASI; de ofrecer a los beneficiarios de sus servicios, un apoyo en su desarrollo integral.

▶ 3

OBJETIVO

- ▶ **General**
- ▶ Determinar cuales son las necesidades actuales, de OSCASI con el fin de redefinir y reorganizar la unidad de Coordinación Pedagógica para alinear sus funciones y procesos a la Mision y Vision de la Institucion.

▶ 4