

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DISEÑAR UN MANUAL DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL  
DEPARTAMENTO MEDULAR DE OSCASI, INCLUYENDO EL MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello**

Por:

**DEMETRIO JESÚS MAROTTA LANZIERI**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del Profesor

**Lic. WILLIAM MEDINA QUERO**

Caracas, 23 de octubre de 2009

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Asesor del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano DEMETRIO JESÚS MAROTTA LANZIERI para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido, de ser el caso, a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los veintitrés días del mes de octubre de dos mil nueve.

Atentamente,

Lic. William Medina Quero

## RESUMEN

El presente Trabajo de Grado forma parte de los requisitos de la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica “Andrés Bello” para optar al grado de Especialista. Su finalidad es el diseño, realización y presentación de un Manual de aplicación, en la modalidad de proyecto factible, basado en el diagnóstico realizado a la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI).

OSCASI es una organización sin fines de lucro, fundada en 1958 por un grupo de madres de alumnos del Colegio San Ignacio de Caracas, la cual se constituye para apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del Colegio.

El actual departamento o unidad de Coordinación Pedagógica de OSCASI no está ofreciendo los resultados que su Directiva y entorno espera, en función a sus orientaciones fundamentales definidas en su Plan estratégico. Se plantea el diseño de un Manual de redireccionamiento estratégico para que el departamento se reorganice y estructure de tal forma que sea capaz de ofrecer a los beneficiarios de sus servicios, un apoyo a su desarrollo integral.

El objetivo es diseñar un Manual de redireccionamiento estratégico incluyendo el manual de organización y funciones del departamento medular de OSCASI, que sirva de guía para la ejecución de todas las actividades necesarias con el fin de alinear sus funciones y procesos a los organizativos.

Este Manual debe ofrecer una ruta factible para reorganizar el departamento con la finalidad de atender los objetivos estratégicos de la organización. Igualmente, pretende brindar las herramientas necesarias para la ejecución del plan de acción para la implantación, la cual corresponderá a la organización afrontar en el corto plazo según sus prioridades. El tiempo de realización de la intervención planteada es de tres meses cuyas fases son: Fase I: Redireccionamiento estratégico de la unidad; Fase II: Redefinición de objetivos del “Departamento operativo”; Fase III: Estructura y guía del manual de organización y función; y Fase IV: Seguimiento y control.

Los enfoques teóricos utilizados son: el modelo sistémico y el direccionamiento estratégico basado en modelos de cambio en las organizaciones.

La intervención planteada en la modalidad de proyecto factible es una metodología de investigación y desarrollo que busca generar un producto que le permita a la organización plantearse el cambio que necesita para lograr ser eficiente en los servicios que ofrece.

**Descriptor:** Direccionamiento estratégico, Planificación, Proyecto Factible, Manual, Organizaciones sociales, Funciones, Estructura.

## INDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	i
RESUMEN .....	ii
INDICE DE CONTENIDO.....	iv
INDICE DE FIGURAS .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. EL CONTEXTO O MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL ....	2
1.2. PLANTEAMIENTO .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	10
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	10
2.2. MODELO SISTÉMICO .....	13
2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	14
2.5. MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE VOLLMAN .....	16
CAPÍTULO III: DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROYECTO .....	19
3.1. METODOLOGÍA.....	19
3.2. OBJETIVOS DE CAMBIO DEFINIDOS.....	20
3.3. PLAN DE ACCIÓN Y FASES DE INTERVENCIÓN PLANEADAS.....	22
3.4. APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	24
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	46
4.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL .....	46
4.2. FACTIBILIDAD .....	47
4.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	49
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1. CONCLUSIONES.....	52

5.2. RECOMENDACIONES .....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54
ANEXOS.....	56

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama Funcional de OSCASI.....	4
FIGURA 2. Modelo Organizativo.....	5
FIGURA 3. Modelo de Volman.....	17
FIGURA 4. Resultados de la Matriz de Impacto – Urgencia.....	21
FIGURA 5. Cronograma de ejecución.....	23
FIGURA 6. Aspectos relevantes de la Misión de la organización.....	31
FIGURA 7. Aspectos relevantes de la Visión de la organización.....	33
FIGURA 8. Aspectos fundamentales para la definición del nombre del Departamento.....	35
FIGURA 9. Estructura funcional propuesta para el Departamento.....	42
FIGURA 10. Matriz del Modelo de Vollman.....	51

## **INTRODUCCIÓN**

El tema central del presente Trabajo de Grado es el diseño y desarrollo de una propuesta de mejora y solución a la necesidad planteada por la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI), a través de la consultoría externa prestada por el autor durante el desarrollo de la materia Consultoría Aplicada II y luego de obtenido el Diagnóstico Organizacional realizado en la Materia Consultoría Aplicada I. Se presenta la sistematización académica de la consultoría realizada y validada por el Tutor y por la Directiva de la Organización.

La investigación de tipo Proyecto Factible, se fundamentó en el diseño de un Manual de redireccionamiento estratégico de uno de sus principales departamentos de OSCASI, con su respectivo Manual de organización y funciones, para la reestructuración y repensar del departamento, con el fin de orientarlo a dar respuesta a las exigencias de la organización y del entorno para el cual trabaja.

La estructura del trabajo contempla en el Capítulo I, el planteamiento del Problema de investigación, en donde se toca el contexto en el cual se circunscribe el proyecto, la formulación de los objetivos y la justificación e importancia del trabajo.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco teórico referencial y conceptual utilizado. En el Capítulo III se presenta la metodología de trabajo su planificación y aplicación para luego presentar los resultados.

La fase de evaluación de la Factibilidad se detalla en el Capítulo IV, y por último en el Capítulo V se exponen las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del trabajo.



## ***CAPITULO I: EL PROBLEMA***

### **1.1. EL CONTEXTO O MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL**

La investigación plantea abordar la intervención de la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI) una vez cumplida la etapa de diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos de cambio. Esta intervención se orienta a diseñar un Manual de redireccionamiento estratégico del departamento, considerado medular, para el cumplimiento de la misión de la organización.

OSCASI es una organización sin fines de lucro, fundada en 1958 por un grupo de madres de alumnos del Colegio San Ignacio de Caracas, la cual se constituye para apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del Colegio San Ignacio.

Esta organización 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 es asesorada por la Compañía de Jesús.

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:

- El Cortijo, una escuela alternativa y servicios de asesoría legal los sábados.
- Adelita de Calvani, centro comunitario donde funciona un preescolar de tres niveles con complemento nutricional, una escuela alternativa y servicio odontológico, esta ubicado en el Barrio Unión.
- Beatriz Castillo, escuela alternativa ubicado en el Barrio La Cruz
- San Ignacio, escuela alternativa ubicada en el Barrio Maca.

OSCASI se plantea como Visión 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, salud y asesoría legal.

La Misión plantea apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana, mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio.

“Somos el brazo ejecutor de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio; una organización de desarrollo social, sin fines de lucro, reconocida, dinámica e innovadora, católica de carisma ignaciano, sólida y estable, referente nacional en el campo de la educación alternativa por su red de escuelas y trabajo comunitario. Nos apoyamos en proyectos respaldados por personas y organismos nacionales e internacionales, y articulándonos con otros entes formamos voluntariado para el servicio social.”

La labor de OSCASI se concentra en la ejecución de:

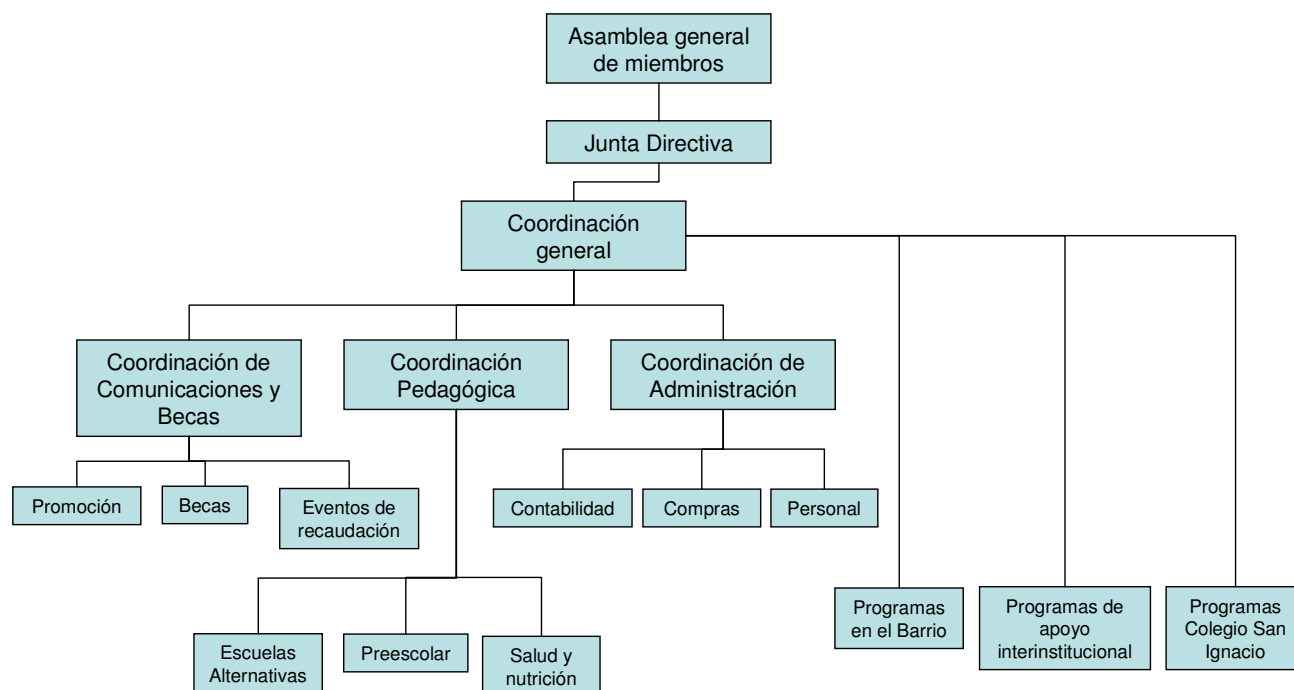
- Formación académica
- Apoyo psicopedagógico
- Complemento nutricional mediante desayuno, merienda y almuerzo escolar
- Control de peso y talla
- Servicio odontológico
- Charlas de orientación nutricionales y de salud
- Dotación de útiles escolares
- Roperos
- Eventos culturales, deportivos y recreacionales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

La organización esta compuesta por: una Junta Directiva, el equipo operativo compuesto por: la Directora Ejecutiva, la Coordinadora General, dos administradoras, dos personas

encargadas de la organización de eventos, una persona encargada de comunicación y becas, dos del equipo pedagógico y una recepcionista, más los voluntarios y personal de apoyo.

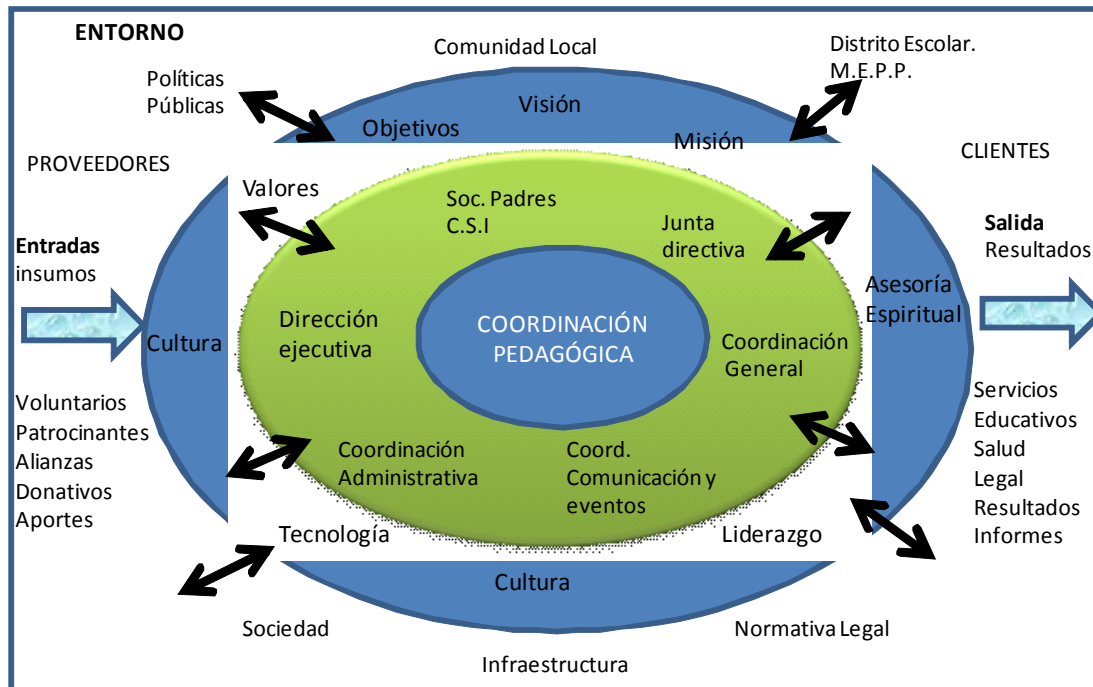
El Organigrama funcional de OSCASI es el que se muestra en la Figura 1:

**Figura 1: Organigrama funcional de OSCASI**



El actual departamento de “Coordinación pedagógica” de la Organización Social Católica San Ignacio será el objeto del presente Manual. El personal involucrado será principalmente la Directora Ejecutiva, la Coordinadora General y el personal operativo de la unidad.

**Fig. 2: Modelo organizativo**



En la figura 2, se presenta el modelo sistémico propuesto en el diagnóstico de OSCASI, en el mismo se presenta a la Coordinación Pedagógica como centro operativo de la organización, el área que realiza las operaciones medulares de la organización y que en la actualidad sólo alcanza a cubrir algunos aspectos planteados en la estrategia de la organización. En este sentido, se plantea que la organización le otorgue las instrucciones, competencias y capacidades necesarias para que pueda cumplir con su misión y los objetivos estratégicos de la organización.

OSCASI mantiene alianzas y convenios con diferentes instituciones y organismos privados y públicos entre los cuales se destacan:

Pertenecen a:

- FIPAN, Federación de Instituciones Privadas de Atención al niño, joven y familia
- REDSOC (Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social)
- AVESOC, Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana
- AVEC, Asociación Venezolana de Educación Católica
- IAVE, Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios

- Red EPT, Educación Para Todos
- Consorcio Apalancar
- Idealist

Están registrados en:

- Consejo Municipal de Derechos del Niño y del Adolescente del Municipio Chacao
- Venezuela Sin Límites
- DVC, Dividendo Voluntario para la Comunidad

Mantienen relaciones con:

- Ministerio de Educación y Deportes
- Convenio UCAB- OSCASI
- Fundación Agua Fuerte
- Fundación Tito Salas
- Movimiento Juvenil Huellas
- Centro Gumilla
- CONAC
- Misión Barrio Adentro
- Museo José Angel Lamas – Programa Jóvenes Artistas
- Fundación Telefónica – Programa Pro-niño
- Fundación Espacios Suizos

Los patrocinantes de los Proyectos Especiales que lleva adelante son:

- Procter & Gamble
- MANPA
- Corporación Industrial de Energía C.A., SACA
- DaimlerChrysler Financial Services
- Centro Magis

## **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, de donaciones puntuales, de nuestro plan de becas, de aportes particulares y de los eventos que organizamos.

### **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 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.

## **1.2. PLANTEAMIENTO**

El actual departamento o unidad de Coordinación Pedagógica no está ofreciendo los resultados que la organización y el entorno espera, en función a las orientaciones fundamentales de OSCASI. Se plantea el diseño de un Manual de redireccionamiento estratégico para que el departamento se reorganice y estructure de tal forma que sea capaz de ofrecer a los beneficiarios de sus servicios, un apoyo a su desarrollo integral.

En función al Diagnóstico Organizacional y al acuerdo sobre la viabilidad y necesidad definido con la directiva de OSCASI, se pudo determinar que el objeto de intervención de consultoría en la organización debería ser la llamada unidad de “Coordinación Pedagógica” en función de buscar el debido alineamiento con el direccionamiento estratégico establecido.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la Coordinación Pedagógica cubre sólo el aspecto educativo del desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, por diversos factores que van desde la modelación del cargo por parte del coordinador de turno de la unidad, hasta falta de direccionamiento estratégico.

En este sentido, para cubrir las metas y objetivos que se trazaron como organización, es necesario influir y responder con servicios de calidad en los demás aspectos tales como: salud, recreación, psicológico, nutricional, legal entre otros, para poder garantizar la superación humana de las comunidades atendidas por la organización.

En este sentido, es importante que la organización reestructure esta unidad para darle la orientación y capacidad para poder coadyuvar al cumplimiento de la visión y misión de OSCASI.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta de Trabajo de Grado forma parte de los requisitos de la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica “Andrés Bello” para optar al grado de Especialista. Su finalidad es el diseño y realización de un Manual de aplicación en la modalidad de proyecto factible en base al diagnóstico realizado en la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI). Después de analizar y clasificar las recomendaciones y conclusiones del informe de diagnóstico presentado y aprobado el 23 de abril de 2009, en el marco de la materia Consultoría Aplicada I, se llegó a la conclusión de que el objeto de intervención en esta segunda etapa de consultoría debería ser la llamada unidad de “Coordinación Pedagógica” en función de buscar el debido alineamiento con el direccionamiento estratégico establecido en OSCASI.

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, la Coordinación Pedagógica cubre sólo el aspecto educativo del desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo. En este sentido, la preocupación que surgió, como resultado del diagnóstico, es la necesidad de influir y responder con servicios de calidad en los demás

aspectos tales como: salud, recreación, psicológico, nutricional, legal entre otros, para poder garantizar la superación humana de las comunidades atendidas por la organización.

En este sentido, es importante que la organización reestructure esta unidad para darle la orientación y capacidad para poder coadyuvar al cumplimiento de la visión y misión de OSCASI.

## **1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 General**

Diseñar un Manual de redireccionamiento estratégico incluyendo el Manual de organización y funciones del departamento medular de OSCASI, que sirva de guía para la ejecución de todas las actividades necesarias con el fin de alinear sus funciones y procesos a los organizativos.

### **1.4.2 Específicos:**

- a) Ofrecer una ruta factible para reorganizar el departamento con la finalidad de atender los objetivos estratégicos de la organización.
- b) Brindar las herramientas necesarias para la ejecución del plan de acción para la implantación con: los pasos, los lapsos de tiempo, las funciones, los recursos, los responsables y las limitaciones.



## ***CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL***

La investigación documental realizada se sustenta bajo dos enfoques metodológicos, uno relativo al modelo de investigación aplicado y otro relacionado con el modelo de aproximación teórica que guiará la definición de las actividades para la elaboración del Manual de redireccionamiento estratégico y uno de organización y funciones del departamento objeto de análisis.

En cuanto al modelo de investigación, se trabajó bajo la perspectiva de la investigación y desarrollo para el diseño de un Manual, lo que otros autores denominan Proyecto Factible (Barrios, 1998). En la Sección sobre Metodología del Capítulo III, se describirá en detalle este modelo de investigación.

Desde el punto de vista de los modelos, disciplinas o técnicas utilizadas y sobre los cuales se fundamenta el trabajo de establecimiento de las acciones que permitirán el diseño de los manuales, se trabajó con:

- El **Modelo o Enfoque Sistémico** para organizaciones, basado en la Teoría General de Sistema
- La técnica de la **Planeación o Planificación Estratégica**
- La técnica para el **Direccionamiento Estratégico** de las organizaciones
- El **Modelo de Volman** de cambio organizacional

Antes de abordar estos modelos expondremos la fundamentación conceptual aceptada y utilizada.

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

La investigación que se desarrolla en el presente trabajo se circunscribe en el ámbito del **Desarrollo Organizacional** en vista de que apunta a la mejora de la efectividad de la organización objeto de análisis (OSCASI) a través del alineamiento de la estrategia,

estructura y procesos como elementos de un sistema desde la perspectiva o enfoque sistémico.

El concepto de **organización** utilizado en el presente trabajo es definido como un sistema social abierto y complejo, integrado en una estructura de procesos, métodos, tareas y recursos humanos que interactúan cumpliendo funciones especializadas con la finalidad de alcanzar unos objetivos y metas comúnmente aceptados, en el marco de un entorno dinámico y cambiante.

De Faria Mello (1983) sostiene que **la organización** como sistema se divide en los subsistemas: técnico, administrativo y humano o psicosocial, subsistemas que interactúan produciendo un determinado estado de eficacia y salud. La óptima interrelación entre estos subsistemas permite inferir que una organización es saludable en la medida que el componente más esencial, es decir, su personal y la interrelación existente entre este y la empresa, sea lo más armónica y eficiente posible, para lo cual la empresa debe ofrecer un clima de trabajo que permita desarrollar todo el potencial de sus trabajadores y por ende de la empresa.

En términos generales el **manual de organización y funciones**, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, en nuestro caso el departamento medular de OSCASI, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

La Organización Social Católica San Ignacio es una **organización sin fines de lucro**, como tal este tipo de entidades ejercen una actividad social para satisfacer necesidades de un grupo humano. Trabajan sin ningún beneficio propio y su único objetivo es el de cooperar ya sea con la ayuda de instituciones privadas, públicas o personas a lograr metas de desarrollo colectivo propuestas en su objeto o razón de ser. Son también conocidas como organizaciones no gubernamentales ONG y pueden operar bajo la figura jurídica de fundaciones, asociaciones.

La **Pedagogía Ignaciana** bajo la cual se sustenta la acción de los colegios de OSCASI es un sistema educativo que nace entre finales del siglo XVI e inicios del XVII, partiendo de la necesidad de unificar criterios y modelos pedagógicos en las instituciones educativas de

la orden jesuita, las cuales ascendían a más de doscientas, cuarenta años luego de la muerte de San Ignacio de Loyola.

El primer documento referente a este tema dentro de la orden fue la *Ratio Studiorum*, en el que se determinan las líneas por las cuales deben formarse a los estudiantes de colegios jesuitas.

La Pedagogía Ignaciana, son las líneas filosóficas y de funcionamiento que dieron los jesuitas a sus colegios partiendo de la sistematización presente en la espiritualidad ignaciana, expresada a través de los ejercicios espirituales. Esta busca el desarrollo del alumno en tres ámbitos, intelectual y cognoscitivo, volitivo y el espiritual.

Este sistema tiene dos líneas de ejecución, las cuales son:

*El Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI):*

Es la aplicación práctica y adaptada al contexto de la escuela, del modo educativo ignaciano, basado en los siguientes principios:

- 1.- Buscar el desarrollo en los actores educativos del “*Magis Ignaciano*: el bien más universal, la necesidad más urgente, los valores más duraderos y el trabajo no atendido por otros...”
- 2.- Desarrollar el análisis, la síntesis, la teoría y la práctica. “*Non multa sed multum*” . No es la cantidad de materia trabajada lo importante para el PPI, sino el basamento sólido de los conocimientos y el aprendizaje significativo de los mismos.
- 3.- El PPI funciona como un instrumento apostólico, es decir incluye una dimensión social y de trabajo pastoral desde la perspectiva, de que todas las realidades proceden y sólo encuentran valor en Dios.
- 4.- Insiste en el cuidado e interés individual por cada persona, siempre tratar de entender y atender casos particulares evitando los juicios y las decisiones tomadas rápidamente que puedan excluir a personas del proceso educativo ignaciano.

*El Plan de Estudio:*

- 1.- Dentro del PPI, debe ir dirigido hacia una finalidad global, hacia la formación integral de sus estudiantes, la satisfacción de sus necesidades y requerimientos particulares; para

este fin deben hacerse adaptaciones del plan de estudio propuesto por el ministerio a la realidad del colegio y a la filosofía ignaciana.

2.- Dentro del plan de estudios se incluye a la religión como una de las áreas del conocimiento a trabajar, de manera que el alumno pueda recibir las herramientas necesarias para establecer un sistema de valores y creencias sólidas y cristianas.

## **2.2. MODELO SISTÉMICO**

El modelo o enfoque sistémico se fundamenta en la idea de que una organización es un sistema social, complejo, estructurado y abierto creado por el hombre que mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entes reguladores, o muchos otros agentes externos.

La organización influye sobre el ambiente o entorno donde opera 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. (Bertalanffy, L. 1986)

A su vez, la organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí.

Esta visión sistémica es de vital importancia a la hora de establecer los lineamientos estratégicos en vista de que permite analizar el entorno y las posibles consecuencias de la interacción de la organización, llegando a prever posibles escenarios propicios o adversos.

El enfoque sistémico, basado en la Teoría General de Sistemas, es un poderoso marco de comprensión que complementa al enfoque analítico o de diagnóstico organizacional; el primero permite un entendimiento de las interacciones de los componentes de la organización y de ésta con su entorno; el segundo, el enfoque analítico, genera el conocimiento de las partes de la organización, no de sus interacciones, alineadas estas para el cumplimiento de los objetivos y propósitos del sistema global es decir de la organización.

## **2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación o planificación estratégica es un proceso de análisis permanente mediante el cual se establecen un conjunto de objetivos coherentes y prioritarios a ser abordados por una organización a través de los medios más apropiados y las líneas de acción para efectivamente alcanzarlos, todo en medio de un entorno cambiante con el que interactúa y se relaciona influenciando y determinando la supervivencia de la organización.

La estrategia en términos organizativos significa plantearse el QUÉ va a hacer la organización para operar en el entorno, a través del establecimiento de su Misión y Visión. Adicionalmente, se debe plantear el QUIÉN y CUÁNDO definiendo los objetivos estratégicos, tácticos y operativos. Finalmente, se establece el CÓMO hacerlo para lo cual se definen líneas de acción tomando en consideración las debilidades y fortalezas internas así como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno. (Frances, A. 2006)

La fijación de objetivos estratégicos conlleva a determinar cuales son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un determinado tiempo por un conjunto de personas y recursos determinado dentro de una organización.

## **2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Direccionamiento Estratégico se centra en la dirección y en la toma de decisiones, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viable la organización y sus objetivos.

El Direccionamiento Estratégico integra tres estrategias organizativas dependiendo de su objeto, las cuales a su vez, incorporan diversas técnicas. En su concepción de gestión empresarial, es una disciplina que a través de un proceso denominado -Planeación Estratégica-, conjuga la -Estrategia de Mercadeo-, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la -Estrategia Corporativa- que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa-, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

Permite posicionar a la organización en su entorno mediante una mejora en la conducción de la organización a través de la claridad de los objetivos estratégicos y una planificación e implementación de las estrategias.

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Se parte del conocimiento fundamentado en información real y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, para perfilar la definición de la Dirección Estratégica de la organización en un proceso conocido como Planeación Estratégica.

La Estrategia Corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión. Entre sus técnicas se conocen:

- a) El Modelo Delta
- b) Las Opciones Estratégicas
- c) La Matriz DOFA (FODA / SWOT)

La Estrategia de Mercadeo resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como:

- a) El Enfoque Producto-Mercado
- b) La Matriz B.C.G (Boston Consulting Group)
- c) Las cinco fuerzas de Porter.
- d) Las Disciplinas de Valor de M. Tracy – Fweirsema
- e) El esquema CRM – Customer Relationship Management

La Estrategia Operativa o de Competitividad constituye el aspecto fundamental del proceso estratégico, porque permite estructurar un diseño funcional, alineado con las estrategia corporativa y de mercadeo e implicar a toda la organización. Incorpora las funciones

Administrativas, Tecnológicas, Financieras, de RRHH, Producción, Mercadeo, Comercial, etc. Entre las técnicas existentes se encuentran:

- a) Balanced ScoreCard – BSC
- b) Strategos

## **2.5. MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE VOLLMAN**

El modelo planteado por Volman (1996) es un modelo de cambio organizacional, consistente en una matriz de seis por ocho que detalla un conjunto de variables o ítems específicos que deben estar cubiertos durante un proceso de cambio.

El modelo de imperativo transformacional retrata la magnitud del proceso del cambio según lo enfrentado por muchas organizaciones. Consiste en una matriz que detalla las innumerables consideraciones potencialmente en juego en un esfuerzo de cambio. Las filas de la matriz constituyen ocho facetas: (a) intención o imperativo estratégico (i.e., direccionando las áreas correctas); (b) capacidades o competencias (i.e., vinculando las capacidades actuales hacia la transformación deseada); (c) procesos (i.e., estableciendo la métrica para determinar eficacia y eficiencia); (d) recursos (i.e., recursos humanos sistemáticamente desplegados); (e) salidas (i.e., identificando expectativas del cliente); (f) respuestas estratégicas (i.e., programas de acción planeados); desafíos (i.e., anticipando obstáculos); y (h) capacidad que aprendizaje (i.e., identificando nuevos conocimientos, habilidades y capacidades requeridas). Cada uno de estas facetas puede servir para incitar preguntas esenciales. Por ejemplo, “para poner en marcha una transformación en esta organización: ¿Cuál debe ser su intención estratégica? ¿Cómo se pueden vincular sus capacidades actuales con la transformación? ¿Qué medidas son necesarias para determinar su eficacia y eficiencia? Tres columnas de la matriz constituyen dimensiones de organización y otras tres los recursos de organización.

Las dimensiones y los recursos son (a) cultura (i.e., los valores y creencia compartidos por los miembros de la organización); (b) configuración o estructura (i.e., diseño de organización); (c) coordinación (i.e., controles necesarios para supervisar los progresos); (d) gente (i. e., nuevos comportamientos); (e) información (i.e., nuevos datos requeridos); y

(f) tecnología (i.e., nuevo equipo requerido). Un análisis de cada columna (es decir, las implicaciones culturales a cambiar en cada fase) y de cada fila (es decir, las implicaciones del cambio en la configuración de la intención estratégica) se consideran para revelar la magnitud de una transformación propuesta. Si está conducido correctamente, tal análisis se permite evitar la subestimación de los requisitos necesarios para un esfuerzo acertado de transformación organizacional. (Armenakis, Harris y Field 1999).

**Figura 3: Modelo de Vollman**

	Dimensiones organizacionales			Recursos Organizativos		
	Cultura	Configuración	Coordinación	Gente	Información	Tecnología
Intención estratégica						
Competencias o capacidades						
Procesos						
Recursos						
Salidas						
Respuesta estratégicas						
Retos						
Capacidad de aprendizaje						

El modelo de Vollman es muy útil para la planificación de un imperativo transformacional ya que acentúa su análisis en la magnitud inherente a un esfuerzo de cambio. (Armenakis, A. Harris, S., and Field, H. 1999)

El modelo permite responder preguntas centradas en expectativas relacionadas a los logros de la unidad, ¿Cuál debe ser su propósito estratégico?, ¿Cómo puede unirse las competencias actuales de sus empleados para la transformación requerida? ¿Qué sistema se necesita para evaluar su eficiencia y efectividad?

Esta matriz tiene como propósito revelar a la organización la magnitud que tendrá la propuesta de transformación, y al mismo tiempo ofrecer a la organización el modelo



mediante el cual debe ser conducido, y por el cual se obtendrá los requerimientos necesarios para un esfuerzo de transformación exitoso.

Para la investigación, trabajaremos con el marco teórico planteado, que permita, no sólo darle herramientas a la organización OSCASI y responder a sus necesidades, sino ofrecerle un modelo específico que les ayude a direccionar los cambios, mediante la revisión del Qué, Cómo, y Cuándo.

## ***CAPÍTULO III: DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROYECTO***

### **3.1. METODOLOGÍA**

El tipo de investigación que guía el presente trabajo de grado es el denominado “investigación y desarrollo” el cual tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno y el entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. (Yáber y Valarino, 2003)

#### **3.1.1. Proyecto Factible**

Se fundamenta en la propuesta de un proyecto operativo viable, una posible solución, cuyo objetivo es dar respuesta a una necesidad planteada por la organización. Esta modalidad responde a una metodología específica y ajustada a dicha necesidad.

En el marco de esta metodología de investigación se plantea la ejecución de un proyecto bajo el entendido de que se realizará una investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable que tendrá como propósito la búsqueda de una solución de un problema apremiante y la satisfacción de la necesidad de reestructuración organizacional de OSCASI.

Dentro de la investigación educativa los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo y se definen como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” ( Barrios, 1998, p. 7)

Son modelos operativos viables que permiten guiar la ejecución del proyecto en la organización, para ello debe cumplir con las siguientes etapas: Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios

para la ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y ejecución del proyecto. (Hernández, A. 2003).

Esta propuesta de Trabajo Especial de Grado tiene como objeto de investigación a la llamada Coordinación Pedagógica que agrupa al personal directivo de las escuelas alternativas y el preescolar, obtiene como insumo los resultados del taller para la fijación y establecimiento de objetivos de cambio realizado posterior al diagnóstico organizacional ejecutado como parte de la materia Consultoría Aplicada I.

### **3.2. OBJETIVOS DE CAMBIO DEFINIDOS**

En función del Diagnóstico Organizacional de OSCASI, derivado del proceso de consultoría, se definieron los objetivos de cambio para priorizar y establecer la viabilidad de las oportunidades de mejora a través de un taller. Esto con la intención de establecer el alcance y los objetivos de la presente investigación.

El taller se enfocó en la Coordinación Pedagógica y consistió en la socialización y discusión de los resultados que arrojó el diagnóstico organizacional previamente realizado, con la finalidad de establecer los cambios que se requieren para generar y mantener la eficiencia organizacional que garantice el logro de los objetivos y metas.

Para este taller se reunió a las cinco directoras de las escuelas alternativas, dos subdirectoras, la psicopedagoga y la coordinadora de la unidad.

La metodología empleada en el taller fue la siguiente:

- Después de leído los objetivos, la agenda y las normas, se explicó la definición de impacto y urgencia, para situar a los participantes en el contexto del taller.
- Los participantes se dividieron en dos mesas de trabajo, con el fin de que los participantes identifiquen el grado de impacto y urgencia de las acciones planteadas derivadas de las conclusiones y recomendaciones.
- Luego de un proceso de consenso grupal se llevaron los resultados a una plenaria para llegar acuerdos sobre el grado de impacto – urgencia de cada acción planteada.

- Se recogieron conclusiones sobre los aprendizajes obtenidos por parte de los participantes y los consultores motivando al cambio.
- La priorización o viabilidad de las acciones escogidas se hizo en función al tiempo estipulado de consultoría y en función a las características de la organización.

Utilizando la metodología de Matriz de Impacto – Urgencia<sup>1</sup>, la cual define impacto como el conjunto de posibles efectos que modifican e interfieren en el desempeño y desarrollo de la organización y urgencia como la necesidad o asunto a resolver que debe cumplirse inmediatamente, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 4: Resultados de la Matriz de Impacto - Urgencia**

	<b>Acciones / Recomendaciones</b>	<b>Impacto</b>	<b>Urgencia</b>
<b>A</b>	Redireccionamiento estratégico de la Coordinación Pedagógica para alinearla a la misión de OSCASI	5	5
<b>B</b>	Redefinición y establecimiento de objetivos para el departamento de Coordinación pedagógica	7	7
<b>C</b>	Diseñar una campaña promocional que permita aumentar la captación de donativos y establecer alianzas	2	1
<b>D</b>	Definir estrategias de comunicación y articulación para estrechar los lazos con la comunidad en la solución de los problemas	3	2
<b>E</b>	Diversificar los programas y servicios que actualmente presta a la comunidad a través de la Coordinación Pedagógica	4	3
<b>F</b>	Elaborar un Manual de Organización y Funciones que permita una delimitación de funciones específicas de la Coordinación Pedagógica	6	6
<b>G</b>	Definir mecanismos de comunicación interna y control de la gestión entre las escuelas y las oficinas de OSCASI	1	4

<sup>1</sup> Esta técnica define Impacto como el conjunto de posibles efectos que modifican e interfieren en el desempeño y desarrollo de la organización y Urgencia como la necesidad o asunto a resolver que debe cumplirse inmediatamente.

En función a los resultados del taller, los cuales fueron revisados en conjunto con la Presidenta y la Directora General de OSCASI, se determinó, por razones de viabilidad, la realización de las siguientes acciones o recomendaciones planteadas como objetivos de cambio acordados con la organización:

- Redireccionamiento estratégico de la Coordinación Pedagógica para alinearla a la misión de OSCASI
- Redefinición y establecimiento de objetivos estratégicos para el departamento
- Elaborar un Manual de Organización y Funciones para la Coordinación

En este sentido, se propuso la elaboración de un Manual de Redireccionamiento Estratégico como Proyecto Factible, que no sólo permitirá darle herramientas a la organización, sino ofrecerle un manual específico y operativo que les ayude a guiar los cambios.

### **3.3. PLAN DE ACCIÓN Y FASES DE INTERVENCIÓN PLANEADAS**

Para poder atender los objetivos de cambio priorizados y validados de acuerdo a su viabilidad, se elaboró el siguiente plan de acción, fundamentado en la metodología mencionada, utilizando los modelos teóricos y confluyendo en un modelo de cambio que no sólo permita darle herramientas a la organización, sino ofrecerle un manual específico que les ayude a guiar los cambios, mediante una revisión constante de los siguientes procesos: entrada, desarrollo y la salida del cambio que deseamos producir.

El Plan de acción propuesto comprende las siguientes fases de los cuales se traducen en el Manual:

#### **Fase I: Redireccionamiento estratégico de la unidad**

- a) Revisión de la Planificación estratégica de OSCASI a la luz del diagnóstico realizado
- b) Alineación de la nueva Unidad o Coordinación con la Misión y Visión de OSCASI

#### **Fase II: Redefinición de objetivos del “Departamento operativo”**

- a) Redefinición de Objetivos y Políticas de la Unidad en función a los objetivos estratégicos de OSCASI

**Fase III: Estructura y guía del manual de organización y función**

- a) Diseño de la nueva estructura del Departamento para cumplir con los objetivos
- b) Esquema y guía para la definición del manual de organización y funciones
- c) Establecimiento de los recursos necesarios: humanos, físicos y financieros

**Fase IV: Seguimiento y control**

- a) Seguimiento y control de la ejecución del Manual de redireccionamiento estratégico

Los tiempos de ejecución e implantación dependerán del esfuerzo y voluntad de la Presidencia y de la Dirección Ejecutiva de OSCASI, sin embargo se sugiere que los cambios propuestos no se prolonguen más de cuatro (4) meses.

**RESULTADOS ESPERADOS**

Se plantea la presentación de un Manual de redireccionamiento estratégico incluyendo el Manual de Organización y Funciones de la unidad medular de OSCASI anteriormente llamada Coordinación Pedagógica.

Este Manual deberá estar validado y contar con la aprobación de la Directiva (Presidenta, Directora Ejecutiva y Coordinadora General) de la organización. La aplicación del Manual dependerá de la Directiva en función a sus prioridades en el corto plazo.

El cronograma propuesto para la ejecución de las acciones en el marco de la Consultoría realizada fue el siguiente:

**Figura 5: Cronograma de ejecución**

DIAGRAMA DE GANTT	MAYO				JUNIO				JULIO				
	SEMANAS	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Taller de definición de objetivos de cambio, en función a los resultados del diagnóstico organizacional													
Investigación documental sobre													

metodologías y técnicas													
Reuniones de revisión de expectativas del personal de la unidad													
Elaboración y discusión con la directiva de OSCASI de doc. sobre el redireccionamiento estratégico de la unidad													
Elaboración y discusión con la directiva de OSCASI de doc. sobre la fijación de objetivos estratégicos de la unidad													
Diseño de un Manual de Organización y Funciones para la unidad													
Presentación final del Manual de redireccionamiento estratégico y manual de organización y funciones de la unidad medular													

### 3.4. APLICACIÓN DEL PROYECTO

#### 4.1.1. Fase I: Redireccionamiento estratégico de la unidad

En esta primera fase se realizaron reuniones con la directiva de la organización con el objeto de revisar el Plan Maestro (ver Anexo 1) en el cual se contempla el trabajo de Planificación estratégica realizado en el 2007 y que regiría las acciones de OSCASI.

Las organizaciones sin fines de lucro como OSCASI; están siendo retadas por sus propios actores, directores, miembros, clientes y voluntarios a producir cambios que marquen la diferencia en el trabajo social para el cual fueron creadas; debe existir un constante redireccionamiento por conseguir mejores resultados en el trabajo de transformar vidas y comunidades en algo mejor. Las organizaciones sociales, deben ser flexibles ante los cambios del entorno, se ven afectadas drásticamente por diversos factores de índole social,

ambiental, económico y político de las zonas o radios de acción en donde operan, por lo que, las organizaciones cada año deben analizar el contexto para identificar las ***oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas*** para así, mejorar sus estrategias de manera tal que, ofrezcan mejores resultados en cuanto a las metas propuestas.

Es por ello que Peter Drucker en su libro de Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker, señala la importancia de repensarse como organización, de hacer un alto y de autoevaluarse, por lo que ofrece preguntas que debe formularse las organizaciones tales como: ***“¿Cuál es su misión?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cuáles son sus resultados?, ¿Cuál es su plan...”*** (Peter Drucker 1999)

La Organización, posee un plan estratégicos que atiende las necesidades expuesta por sus clientes externos e internos, por lo que, los departamentos deben enfocarse o alinearse a la misión, visión y objetivos expuestos por el mismo.

A continuación, se pretende dar herramientas que le permita a la organización, formular para el departamento una visión y misión alineada a la propia de la organización, para que así, este logre enfocar sus esfuerzos de manera planificada en las metas o planes anuales semestrales y trimestrales. Con lo que se daría el primer paso para generar respuestas a las necesidades y servicios ofrecidos a la Parroquia de Petare, Municipio Sucre.

#### **a) Revisión de la Planificación estratégica de OSCASI**

El Plan maestro definido por la organización (actualización 2007) es el siguiente:

##### **Misión:**

Apoyar a las comunidades populares promoviendo la superación humana, mediante el fomento de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio.

##### **Visión:**

Somos el brazo ejecutor de la acción social de la comunidad educativa del colegio San Ignacio; una organización de desarrollo social, sin fines de lucro, reconocida, dinámica e innovadora, católica de carisma ignaciano, sólida y estable, referente nacional en el campo de la educación alternativa por su red de escuelas y trabajo comunitario. Nos apoyamos en



proyectos respaldados por personas y organismos nacionales e internacionales, y articulándonos con otros entes, formamos voluntariado para el servicio social.

### **Objetivos de la Institución:**

- a. Promover la superación humana a través de la educación integral de comunidades de escasos recursos.
- b. Apoyar iniciativas de grupos organizados, afines al objeto de OSCASI
- c. Promover la participación activa de la Comunidad Educativa del Colegio San Ignacio en sectores sociales populares, así como brindar espacios de servicio social para los voluntarios de diversas instituciones.
- d. Propiciar actividades de participación de la Comunidad Educativa que redunden en el beneficio de los programas.

### **Líneas de Acción o programas vigentes**

- a. Programa Educación Alternativa
- b. Programa de Educación Formal
- c. Programa Salud
- d. Programa de Fortalecimiento Comunitario
- e. Programa de Cooperación
- f. Programa de Plataforma Social
- g. Programas de Recaudación de Fondos
- h. Programas de Difusión

La planificación estratégica representa, para cada organización, el principio fundamental de su razón de ser, el proceso gerencial propio de la organización que es trazado o diseñado para alcanzar sus metas. Determinando así, sus objetivos y la políticas organizacionales que van a dirigir la utilización y disposición de los recursos para alcanzar dichos objetivos.

Es por ello que se hace imprescindible la revisión del Plan general, y partir de sus principios, formular las políticas propias del departamento que le permitan alcanzar las metas organizacionales.

Si bien es cierto que las organizaciones poseen estrategias organizacionales, también, los departamentos deben tomar las que le correspondan para el logro de las mismas a través de herramientas propias definidas para su ejecución y logro.

*“Si no se sabe a donde vas, cualquier camino te conduce allí” Proverbio del Coran*

## **b) Aspectos normativas para la definición de una visión y misión**

A continuación se le planteó a la directiva de OSCASI, a manera de orientación para ser ejecutado en la sesiones de trabajo con los miembros del Departamento, una orientación sobre como definir la misión y visión del departamento en función a los resultados obtenidos en su ya definido Plan Maestro.

### **Misión organizacional**

Es la formulación de los propósitos o la naturaleza de una organización o de un área funcional, que la distingue de otras organizaciones u otros departamentos, en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos o servicios, sus mercados, la identificación y características de los actores participantes en el logro de sus objetivos, los clientes y los principios rectores que guían su desempeño y justifican su existencia.

Una clara y compartida Misión organizacional permite:

- Garantizar la consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un lineamiento o punto de referencia central para la toma de decisiones.
- Propender al compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y lealtad de los actores interesados: clientes externos primarios y secundarios, los proveedores, grupos de referencia y la comunidad.
- Consolidar la imagen organizacional interna y externamente.
- Generar un compromiso organizacional con el usuario o cliente.

La Misión debe permitir además dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?
- ✓ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Qué valores respetamos?

Adicionalmente, debe ser:

- ✓ **Ambiciosa:** que rete al personal
- ✓ **Clara:** de fácil interpretación
- ✓ **Sencilla:** para que todos la comprendan
- ✓ **Corta:** para que se pueda recordar fácilmente
- ✓ **Compartida:** consensuada por las personas de la organización

### **Visión Organizacional:**

La Visión por su parte, es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Debe ser alcanzable y real. Debe inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

Una Visión estratégica debe basarse en el conocimiento del ambiente externo para contribuir a la capacidad organizativa de adaptarse, mantener una flexibilidad estructural y una habilidad en convivir con ambigüedades y cambios del entorno.

Es el futuro de la organización que debe dar respuesta a las preguntas:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?

- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?

Debe ser capaz de:

- ✓ Con visión de futuro **atractiva e inspiradora**, no de mejorar el pasado, si no de redefinir su futuro
- ✓ **Coherente** con la MISIÓN
- ✓ **Ambiciosa**: un reto, pero realista, viable, alcanzable
- ✓ **Clara**: de fácil interpretación
- ✓ **Sencilla**: para que todos la comprendan
- ✓ **Compartida**: consensuada por las personas de la organización

### **Tipos de misiones que justifican la existencia organizacional**

**Primarias.** Son las que: definen claramente un propósito organizacional

- Crecer, consolidarse
- Proveer un producto
- Prestar un servicio
- Generar utilidades

**Secundarias.** son las que:

- Explican los principios y fundamentos que la guían (filosofía empresarial).
- Indican cómo pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.
- Señalan sus prioridades y direccionalidad.
- Identifican los mercados a los cuales se dirige.
- Determinan a quiénes se quiere servir.
- Establecen los productos o servicios que ofrece.
- Señalan la contribución de los diferentes actores en el logro de sus propósitos.

- Indican la calidad de sus productos o servicios.

**c) ¿Cómo elaborar la Misión y Visión del Departamento?**

En vista de que OSCASI cuenta con un Plan estratégico, se busca redireccionar la actual “*Coordinación pedagógica*” para dar cumplimiento a los objetivos y programas definidos por la organización.

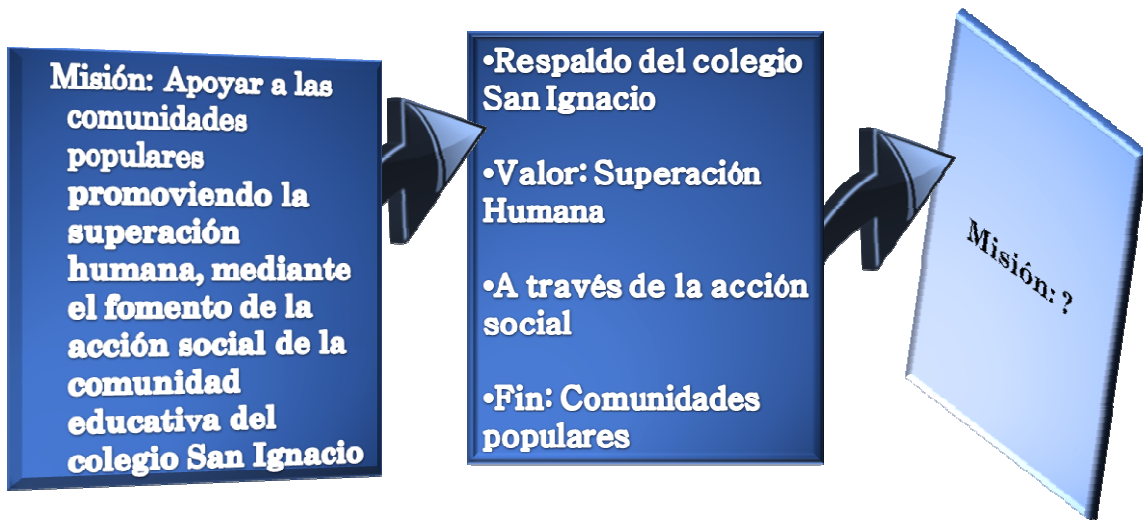
En función a lo anterior, el Departamento debe orientarse a dar cumplimiento a los objetivos de desarrollo integral de los clientes primarios alineándose a la Misión y Visión de la organización.

El trabajo de definición de la Misión y Visión del departamento pasa por revisar los aspectos más resaltantes de la Misión y Visión organizativa para luego redefinir los objetivos y funciones con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Es importante tener en cuenta que la organización debe analizar muy bien el entorno en el cual opera de manera de garantizar el éxito de su labor. Adicionalmente, debe determinar con anterioridad cuales son los objetivos y funciones que son menester de los otros departamentos ya definidos (p.e. administración, eventos, etc.) y que, en todo caso, son unidades de apoyo al verdadero centro del propósito de OSCASI, es decir, el Departamento objeto del presente Manual.

A continuación se explica la esencia de la elaboración de una misión y visión a nivel general. En la Figura 6, presentaremos la misión de la organización y las palabras claves que contienen, como por ejemplo: el sujeto, los valores, el respaldo institucional, y el propósito. Estos aspectos deben ser tomados en cuenta para la definición de la misión del departamento.

**Figura 6. Aspectos relevantes de la misión de la organización**



Para definir una Misión del departamento con las características indicadas y haciendo uso de las interrogantes anteriores se deben atender algunas recomendaciones a la hora de establecer las sesiones de trabajo.

La Directiva de OSCASI debería organizar sesiones de trabajo grupales y luego individuales que permitan la participación y acuerdo entre sus integrantes.

En este sentido, la directiva de OSCASI debería tener presente:

- Hacer que en las sesiones de trabajo para la definición participen los máximos responsables de la organización
- Fomentar el trabajo individual, en grupos y luego todos juntos a través de una plenaria
- Utilizar a un facilitador externo como orientador de la agenda de trabajo
- Conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- Lo más importante es recoger los elementos que el grupo considere indispensables. La redacción vendrá después

- Se trata de encontrar una fórmula sintética con la que se sientan identificados. Signo de identidad
- Es mejor no agotar la imaginación: sesiones cortas y con resultados provisionales

En las sesiones individuales y grupales se debería dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Para qué existe el departamento? ¿Cuál es su propósito?
2. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus prioridades?
3. ¿Cuáles son sus valores organizacionales? ¿En qué actividad social estamos?.
4. ¿Cuáles son los elementos diferenciales en referencia a otros departamentos?
5. ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios? Aquellos a quienes es indispensable satisfacer directamente sus necesidades y expectativas específicas.
6. ¿Cuáles son los servicios o productos?. Aquellos que los clientes o usuarios van a recibir para satisfacer sus necesidades o expectativas.
7. ¿Cuáles son los clientes primarios o secundarios a satisfacer?. Grupos de clientes o usuarios y actores interesados, segregados geográficamente, por tamaño, ocupación, edad, estatus económico, sexo, etc.
8. ¿Cómo se van a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios?. En términos de variedad, diversidad, especialidad o especificidad.
9. ¿Cómo se van a proveer y a utilizar los recursos disponibles? ¿Qué uso, utilidad, distribución se les va a dar a los recursos financieros, materiales, equipos, tecnología, personal, etc.
10. ¿Cuáles son los principios organizacionales? Valores, creencias y comportamientos a asumir con los clientes internos y externos.

Los elementos o aspectos distintivos de la visión de OSCASI que deben ser tomados en cuenta a la hora de definir la visión del departamento son los que se esquematizan en la Figura 7.

**Figura 7. Aspectos relevantes de la Visión de la organización**



Para la definición de una Visión con las características mencionadas es importante tener presente las siguientes recomendaciones:

- Grupo de personas implicadas en las sesiones de trabajo de un máximo de 20
- Trabajo individual, en grupos y todos juntos en plenaria
- Es aconsejable, un facilitador externo para dirigir las discusiones
- Es de vital importancia, lograr que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- Es necesario no distraerse en el pasado, sino orientar la mirada al futuro
- Si se detectan barreras (dudas, indefiniciones o problemas) hay que identificarlas, dibujar los escenarios posibles y tomar decisiones
- La transformación de la Visión en realidad implica revisar la forma de hacer las cosas, la estructura organizativa y la estrategia

Con este ejercicio estarán logrando, no sólo la realización de una misión y visión departamental, si no la alineación de la misma a la de la organización, para lograr que su personal identifique con claridad cuáles son los objetivos departamentales que deben seguir.

El logro de visualizar el camino hace la diferencia en la elaboración de los planes, sin embargo, esto es el primer paso de la dirección técnica: la preparación del trabajo, fijar los



objetivos y concepción del servicio. Convendría posteriormente revisar los procesos y ordenar las actividades a realizar para alcanzar dichos objetivos.

Durante el diagnóstico se observaron varias fortalezas organizacionales como por ejemplo: la relación cercana y de apoyo entre los departamentos, esto hace que la organización posea un clima apto de trabajo, de seguridad personal y apoyo entre los miembros, sin embargo, los miembros del departamento exponen que al prestar el apoyo en actividades no inherente a su departamento, esto ha ocasionado retrasos e incumplimiento de metas.

Se percibió que el departamento posee más objetivos de los que las personas en el mismo pueden dar respuesta. El trabajo en organizaciones sociales requiere en gran medida de todo un esfuerzo psicológico y físico al cual están expuestos los miembros de la organización, por lo que, se debe concebir un orden en las actividades de manera que el esfuerzo se concentre en actividades primordiales, específicas y no en un cúmulo de actividades no coordinadas que suceden debido a un querer responder a las urgencias no previstas y necesidades diarias de las escuelas.

Para elevar la calidad de servicios que ofrece la organización es importante contar con procesos documentados que sirvan de base y medio de comunicación y coordinación del trabajo en el departamento.

#### **d) Denominación del departamento:**

En la actualidad el departamento se denomina “Coordinación pedagógica”, sin embargo, este no se corresponde a la variedad de actividades y respuestas que debe atender este departamento.

En este sentido, el nombre del departamento debería derivarse de las orientaciones fundamentales a las cuales debe responder.

En la siguiente figura se muestran los objetivos y líneas de acción que se desean atender por el departamento.

**Figura 8. Aspectos fundamentales para la definición del nombre del Departamento**

Valores	Servicios	Líneas de acción principales
Superación humana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo integral del alumno</li> <li>2. Formación humana y social para los directivos y docentes.</li> <li>3. Formación de los representantes que pertenecen al programa en la comunidad de Petare</li> <li>4. Servicio de salud para a los niños, niñas y jóvenes que participan.</li> <li>5. Asesoría legal</li> <li>6. Atención Psicopedagógica</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas Alternativas (4)</li> <li>• Preescolar</li> <li>• Formación docente</li> <li>• Escuela de Padres</li> <li>• Recreación y deporte</li> <li>• Servicio Médico – odontológico</li> <li>• Psicopedagogía</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Apoyo legal</li> </ul>

Como propuesta de nombre para esta unidad se plantea las siguientes tres opciones:

- a. Departamento de Desarrollo Integral de la CEP<sup>2</sup>
- b. Unidad de Animación y Gestión
- c. Coordinación Operativa

### 3.4.2. Fase II: Redefinición de Objetivos del Departamento

#### a) Aspectos normativos para la definición de los objetivos organizacionales

Los objetivos estratégicos de una organización son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en que está planteado) las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?.

---

<sup>2</sup> CEP: Comunidad Educativo – Pastoral; para los colegios católicos este término es la adaptación de la taxonomía: *Comunidad Educativa (CE)* presente en el *Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)*, documento solicitado a los colegios por el Ministerio Para El Poder Popular de la Educación (MPPE).

Se deben definir con base en lo establecido en la Misión y el análisis interno y externo y nos permite determinar los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la Misión.

Las organizaciones que tienen bien definidos cuales son sus objetivos estratégicos:

- Suministran dirección y sinergias operativas entre departamentos
- Revelan prioridades al equipo de trabajo
- Disminuyen la incertidumbre y previenen posibles conflictos
- Facilitan la toma de decisiones
- Orientan la formulación de estrategias
- Sirven como ejes orientadores para la asignación de recursos
- Faciliten el diseño de las actividades de supervisión, control y monitoreo estratégicos

Los objetivos estratégicos pueden plantearse tanto a nivel corporativo como por unidades estratégicas de gestión y por áreas funcionales siendo indispensable que exista coherencia entre ellos, respetando sus niveles jerárquicos.

#### **b) Parámetros para establecer objetivos**

La declaración de objetivos de calidad varía drásticamente entre autores. Aquí hay unos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos.

- Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- Especifique los objetivos lo mejor posible.
- Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- Señale los resultados esperados.
- Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleado se den por vencidos.

- Especifique cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- Fije objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- Escriba los objetivos clara y simplemente.

**c) ¿Cómo definir los objetivos del Departamento?**

Para la redefinición de los objetivos del departamento debemos revisar los objetivos estratégicos o principales de la organización (como son llamados en el Plan maestro de OSCASI), comenzando por explorar cuáles son los objetivos tácticos que atañen directamente al Departamento para luego derivar objetivos operativos.

Un objetivo, en su concepción más general, es un propósito o meta que se plantea ser cumplido en un lapso definido de tiempo, los mismos establecen lo qué se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

Los objetivos estratégicos son los que describen lo que una organización quiere lograr en algún momento a futuro de uno a cinco años aproximadamente, son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización, son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio, por esta razón, se definen los objetivos tácticos y operativos.

Los objetivos tácticos son aquellos que se plantean como guía o método a seguir, es decir, los resultados esperados dentro de un plazo aproximado de un año, están basados en los objetivos estratégicos, se definen por área o departamento de la organización.

Por su parte, los objetivos operativos son aquellos que definen las metas particulares a ser alcanzadas para lograr el cumplimiento de los objetivos tácticos, cada área y departamento de la organización establece los objetivos operativos para alcanzar el objetivo táctico correspondiente.

**Objetivos estratégicos de OSCASI:**

- A. Promover la superación humana a través de la educación integral de comunidades de escasos recursos.
- B. Apoyar iniciativas de grupos organizados, afines al objeto de OSCASI

- C. Promover la participación activa de la Comunidad Educativa del Colegio San Ignacio en sectores sociales populares, así como brindar espacios de servicio social para los voluntarios de diversas instituciones.
- D. Propiciar actividades de participación de la Comunidad Educativa que redunden en el beneficio de los programas.

De los objetivos estratégicos de OSCASI, se deben analizar los que están directamente involucrados con la Misión y Visión definida para el Departamento.

En este sentido, y tomando en consideración el objetivo A tenemos que la -superación humana- y la -educación integral- son los lineamientos principales. El Departamento debe dar respuesta a estos elementos, para lo cual se deben definir objetivos tácticos (de mediano plazo) y operativos (metas de corto plazo) alineados y que busquen atenderlos.

En cuanto al objetivo B, vemos que la orientación es el trabajo articulador para lo cual el Departamento debe establecer una función primordialmente articuladora, capaz de promover y establecer alianzas institucionales para conseguir recursos humanos mediante pasantías, que no represente una carga laboral y de costos para OSCASI.

El Departamento debe apuntar a captar voluntades de organismos e instituciones de formación, servicio social, fundaciones, autoridades locales y ONG's (p.e. Universidades, Alcaldía, Policías, etc.) que puedan proveer personal técnico a través de la figura de pasantías o servicio social (estudiantes de medicina, odontología, trabajo social, psicología), y que presten apoyo gratuito en función a su razón de ser.

El objetivo C debe ser atendido por acciones de otros Departamentos en vista de que el lograr la participación voluntaria de la Comunidad del Colegio San Ignacio se puede manejar desde las oficinas de OSCASI (donativos, ropero, apoyo administrativo, preparación de insumos para los colegios, etc.)

Propiciar la participación de la comunidad educativa, descrita en el objetivo estratégico D es una labor directa del Departamento, en vista del enfoque articulador y promotor que debe asumir. El establecer alianzas institucionales permitirá hacer crecer la Comunidad Educativa invitando a nuevos actores a participar y aportar en beneficio de los programas y proyectos de OSCASI

OSCASI definió varios proyectos con sus consecuentes objetivos y actividades para el período escolar 2005 y 2006. Estos objetivos se presentan a continuación con el fin de tomar de ellos los elementos que deben ser rescatados y reenfocados desde la perspectiva de la articulación en red para unir esfuerzos entre ONG e Instituciones educativas en búsqueda de ser alcanzados efectivamente.

A este punto, es importante destacar que el cumplimiento de este tipo de proyectos o programas debe hacerse utilizando el enfoque de gestión de proyectos, es decir, organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definido. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único.

#### **A. Escuelas Alternativas (4):**

##### Objetivos:

- Brindar una opción de inclusión, mediante una atención integral, a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, para contribuir a su superación, mediante la articulación de diversos actores, de acuerdo a los principios orientadores de OSCASI.
- Formación continua para el personal docente, con el fin de mejorar su desempeño.

Actividades: En las siguientes áreas: Educativa, Salud, Legal y Proyección Socio Comunitaria.

#### **B. Preescolar:**

Objetivo: Garantizar la educación integral y de calidad, de niños y niñas del Sector El Aguacatito (Petare), mediante la atención pedagógica y la prestación de servicios sociales con la participación de la familia y de la comunidad.

Actividades: En las siguientes áreas: Educación, salud, nutrición, asistencia legal, recreación.

#### **C. Servicio Odontológico:**

Objetivo: Formación preventiva y atención odontológica a los beneficiarios de nuestros programas y a la comunidad en general.

Actividades:

- Revisión odontológica diagnóstica y atención inicial de los alumnos.
- Charlas sobre salud bucal
- Servicio odontológico a la comunidad

#### **D. Proyecto Guaicaipuro**

Objetivo: Promover espacios de encuentro entre los diversos actores sociales del sector, con miras a articular las necesidades y expectativas para la búsqueda de soluciones de la comunidad.

Actividades:

- Reuniones inter-institucionales
- Reuniones comunitarias
- Reuniones con los entes gubernamentales

#### **E. Voluntariado (adultos del CSI)**

Objetivo: Canalizar las inquietudes de voluntariado de la comunidad educativa del CSI integrándolos a distintas actividades de la organización

Actividades: Participación en eventos, representación institucional, asesoría, recaudación de fondos, donaciones para ropero y Junta Directiva.

#### **F. Ley de Servicio Social Universitario:**

Objetivo: Brindar una plataforma para el cumplimiento de la Ley de Servicio Social Universitario.

Actividades:

- Presentación de proyectos a la UCAB para incorporación de alumnos.
- Incorporación de una estudiante en el trabajo administrativo.

## **G. Campañas de recaudación**

Objetivo: Recaudar fondos para el mantenimiento de las obras sociales de la organización, y fomentar los lazos de unión de toda la familia ignaciana.

Actividades: Bazar de Navidad, Verbena de las Verbenas, Noche de Humor, Bautizo del Recetario y Tarde de Juegos.

Es importante destacar que para que estos proyectos sean medibles y alcanzables se le debe definir un tiempo de ejecución, el alcance y los resultados esperados así como los responsables del logro y el seguimiento y control.

Existen proyectos y actividades que se sugiere trabajarlas por metodología de gestión de proyectos, debido a que no son actividades propias del Departamento, sin embargo, ayudan de manera directa al funcionamiento de los programas que se dan dentro de la misma.

### **3.4.3. Fase III: Estructura y guía del Manual de Organización y Función – MOF**

#### **1) Diseño de la nueva estructura del Departamento para cumplir con los objetivos**

Una vez establecidos los objetivos, se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución de los proyectos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Asimismo, la organización podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados.

La estructura matricial es útil cuando se habla de trabajo en proyectos, consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan. Se crean equipos con integrantes de varias áreas, unidades o departamentos de la organización con un objetivo en común, el Proyecto, dejando de existir una vez concluido el mismo.

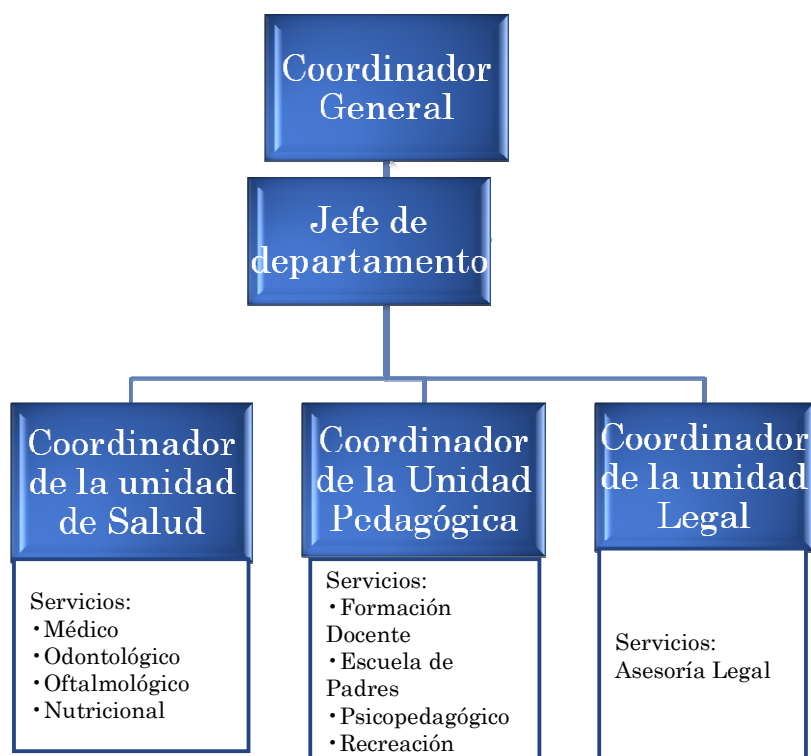
Los empleados dentro de una estructura matricial de proyectos poseen dos jefes; un jefe funcional de la estructura jerárquica operativa: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos operativos y funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los



empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

La estructura funcional propuesta está planteada según los aspectos operativos definidos con anterioridad y plasmados en la siguiente figura. Cabe destacar que esta estructura funcional u operativa debería descansar en unos procesos operativos bien definidos y establecidos los cuales deberían ser reevaluados a la luz de las nuevas funciones que se están definiendo dentro del Departamento.

**Figura 9. Estructura funcional propuesta para el Departamento**



## 2) Esquema y guía para la definición del manual de organización y funciones

### a) ¿Cómo elaborar un Manual de Organización y Funciones?

Durante el repensar que debe realizar OSCASI eventualmente cada dos o tres años en el marco de su proceso de planeación estratégica, se hace necesario, no sólo repensar sus

funciones actuales, sino también crear un manual de organizaciones y funciones para el departamento que le permita estructurarse y aclarar a todos los miembros de la organización y a todos los actores externos a OSCASI cual es su misión y visión. Es por ello, que después de formulado el manual, debe compartirse con todos los que hacen vida dentro y fuera de la organización como una validación y aceptación de la nueva forma de funcionar del Departamento.

Como propuesta se presenta a continuación un esquema o estructura de un manual de organización y funciones.

### **b) Estructura propuesta para el Manual de Organización y Funciones del Departamento**

Se pretende hacer conciente a la organización sobre la utilización de un manual escrito que contenga la información sistemática, con el fin de orientar la conducta de los integrantes o personal de la unidad, sobre todo cuando, se pretende implementar nuevas estructuras departamentales. Esto guarda como finalidad que la organización cree un guía de apoyo que especifique claramente el orden de funcionamiento de los miembros del departamento.

El Manual propuesto (Ver Anexo 2) contiene los siguientes aspectos:

#### **Presentación**

##### **Identidad de la Organización**

- ▶ **Misión y Visión de OSCASI**
- ▶ **Organigrama de OSCASI**
- ▶ **Misión y Visión del Departamento medular**
- ▶ **Estructura Organizativa del Departamento**
- ▶ **Nombre del Departamento**

##### **Perfil del Departamento**

##### **Perfil del Alumno**

##### **Perfil del Docente**

##### **Perfil del Directivo de las escuelas**

##### **Perfil de los Subdirectores**

##### **Perfil del Voluntario**

##### **Fichas de Descripción de Cargos:**

- ▶ **Jefe del Departamento**
- ▶ **Coordinador de la Unidad Pedagógica**
- ▶ **Coordinador de la Unidad de Salud**
- ▶ **Directoras**

- ▶ **Subdirector**
- ▶ **Docentes de aulas**
- ▶ **Docente de Pastoral**

En este título “Presentación” debe hacerse mención a la utilidad del siguiente documento al igual que las personas que realizaron el mismo, incluyendo la metodología. En algunos se hace un pequeño agradecimiento a las personas que participaron en su realización.

El Manual de Organización y Funciones elaborado para el Departamento, en el apartado de Presentación debe contener los siguientes aspectos:

**OBJETIVO:** En él se define los propósitos de la unidad.

**RELACIONES:** Define la relación de dependencia de las unidades a los niveles superiores.

**FUNCIONES GENERALES:** Define las funciones y responsabilidades para el departamento y cada dependencia conforme a la naturaleza de cada unidad.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Define la organización general y sectorial del Departamento.

En el apartado sobre la “Identidad de la Organización” se debe colocar las normas, rasgos característicos, leyes o filosofía de la organización, en este caso debe estar presente la filosofía de la pedagógica ignaciana como fuente de inspiración de la mencionada organización.

En el ítem de la Identidad del Departamento debe estar explícito la línea estructural del departamento en función de la organización en general, su fundamento filosófico y visiblemente sus líneas de comunicación.

En los apartados sobre los Perfiles de Cargo se debe hacer explícito los rasgos característicos y aptitudes de la persona indicada para asumir cada cargo.

De igual forma, en los apartados sobre la Descripción de Cargos, se debe puntualizar las funciones que debe desempeñar la persona que asumirá las responsabilidades del cargo específico.

Los beneficios de tener un Manual de organización y funciones para el Departamento son los siguientes:

- Definición de las funciones y actividades de cada miembro del equipo
- Facilitar la información necesaria para la realización de las labores que le encomienden
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Minimizar el riesgo del desconocimiento de las obligaciones de cada individuo

## ***CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DEL PROYECTO***

### **4.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL**

La evaluación es “un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos en atención a las condiciones en las cuales se produce un aprendizaje, con la finalidad de tomar, mejorar y garantizar la acción”. (Caliman, 1993)

El proceso de diseño del Manual de Redireccionamiento estratégico fue realizado contando con el apoyo y la información de la Coordinación General de OSCASI. En este sentido, se plantea que el Manual sirva de guía metodológica para que la Directiva de OSCASI pueda ejecutar las sesiones de trabajo que permitan, una vez evaluado todo su Plan estratégico, definir la misión, visión y objetivos operativos para el Departamento.

Adicionalmente, se propusieron tres opciones de nombre para el Departamento en base a las funciones y estructura funcional que debería desempeñar, también propuestas en esta investigación y Manual. La decisión de cual denominación debe tener la unidad, dependerá de la Directiva de la organización en base a las funciones que debería desempeñar y a su alineación con los objetivos estratégicos y la visión de OSCASI.

En cuanto al Manual de Organización y Funciones para el Departamento se presentaron (ver Anexo 2) los elementos que deben ser abordados relativos de la estructura organizacional, las relaciones, las responsabilidades, las funciones de las unidades y de cada miembro de la unidad así como el perfil de cargo respectivo.

En las acciones detalladas dentro de los manuales se orienta su aplicación, haciendo hincapié en los aspectos a tomar en consideración para hacer más eficiente el proceso de cambio.

En términos de los objetivos formulados para la presente investigación se puede determinar que se cumplió con el objetivo general de “Diseñar un Manual de redireccionamiento estratégico incluyendo el Manual de organización y funciones del departamento medular de

OSCASI, que sirva de guía para la ejecución de todas las actividades necesarias con el fin de alinear sus funciones y procesos a los organizativos”.

Adicionalmente, se cubrió eficazmente con los objetivos específicos que dan cuenta del diseño planteado, usando de la metodología estipulada y los tiempos propuestos en la propuesta presentada a OSACSI.

Entre los aspectos más resaltantes de la evaluación del diseño del proyecto factible, que representan un aprendizaje organizativo importante, se encuentran los siguientes:

- Todo proceso de redireccionamiento y reestructuración departamental requiere de niveles importantes de liderazgo por parte de la directiva de la organización
- Se deben mejorar los canales de comunicación de manera de atender a los requerimientos y las ideas de mejora de los miembros de la unidad, en el entendido de que ellos mantienen un contacto permanente y cercano con los clientes primarios
- La falta de recursos no es una limitante a la hora de obtener apoyos institucionales y voluntariado para la consecución de los servicios sociales destinados a apoyar a las comunidades.
- La función de articulador en el tema de la sinergia institucional para el logro de objetivos conjuntos es de vital importancia tanto para las orientaciones estratégicas del Departamento a reestructurar como de OSCASI

Seguidamente se plantea la fase de factibilidad, control y seguimiento necesaria para garantizar el logro de los objetivos planteados.

## **4.2. FACTIBILIDAD**

La factibilidad en un proyecto como el desarrollado en esta investigación implica determinar cuáles factores debe contemplar la directiva de OSCASI para garantizar la implantación del alineamiento propuesto del Departamento y el cumplimiento del Manual de organización y funciones.

Con el objeto de garantizar la viabilidad del proyecto, haciendo de este Manual de redireccionamiento estratégico del Departamento una propuesta sustentable, la Directiva de OSCASI debe tomar en cuenta los siguientes recursos de carácter técnico, de personal, físicos, y financieros en el ámbito de la gobernabilidad de OSCASI y de carácter económico, social e institucional en el ámbito del entorno.

**Técnicos:**

En cuanto a los aspectos técnicos a tener en cuenta se encuentra la tecnología a usar, y para ello se presentaron un conjunto de orientaciones metodológicas para las definiciones de las consideraciones de planificación estratégica mencionadas en el capítulo anterior.

**Personal:**

Se plantea la utilización de 4 personas: un Jefe de Departamento, un Coordinador de la Unidad de Salud, un Coordinador de la Unidad Pedagógica y un Coordinador de la Unidad Legal.

**Físicos:**

Se requiere de un área de oficina de al menos 12 mts cuadrados para el Jefe de Departamento para poder atender reuniones con actores externos y hacer llamadas sin interrupción.

Adicionalmente, un área de 16 mts cuadrados para los tres coordinadores de unidad con puestos de escritorio tabicados.

Todos ellos deben disponer de servicio telefónico, un computador personal una impresora, fotocopidora y fax así como consumibles para ejercer sus labores.

**Financieros:**

Los recursos financieros para lograr la sostenibilidad del equipo de trabajo propuesto deberán provenir de las fuentes tradicionales de ingresos de OSCASI: Donativos, Eventos, Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, etc.

Se plantea que la labor del Jefe del Departamento ejercerá una función fundamental en la obtención de ahorros en la utilización de personal externo para la consecución de los servicios sociales de salud y educativos.

En cuanto a los aspectos de carácter ambiental que no dependen de la organización pero que de igual modo deben ser contemplados para garantizar la viabilidad del proyecto son:

**Económicos:**

El entorno de las políticas públicas económicas puede impactar el desempeño de organizaciones afines a OSCASI y a las empresas que aportan a los proyectos que ejecuta la organización. En este sentido, la Directiva de OSCASI debe monitorear la opinión de los actores interesados en el éxito de OSCASI para anticiparse a los eventos, medidas y acciones de carácter económico que puedan afectar a futuro el desempeño de sus actividades y servicios.

En cuanto a la procura de ayudas y apoyos económicos que obtiene OSCASI de diferentes instituciones y empresas, dado el carácter social del gobierno de turno, la orientación de OSCASI debe ser utilizada como fuente de obtención de apoyo.

**Sociales:**

Se parte del reconocimiento de las necesidades de la población o comunidad objeto de apoyo, las cuales han sido recogidas al entrevistar a las maestras, directoras y supervisoras de las escuelas alternativas. En tal sentido, se busca garantizar que los servicios sociales prestados a través del Departamento en realidad cubrirán una demanda sentida.

**Institucionales:**

La estrategia de articulación institucional para el logro de sus objetivos, es una de las fortalezas de la Directiva de OSCASI, sin embargo, esta debe ser debidamente empoderada a los miembros del Departamento y sus respectivas unidades, en el entendido de que este es el elemento fundamental para la consecución de recursos, voluntades y apoyos, adicional a la necesaria proyección de la imagen de OSCASI.

### **4.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Una vez definido el Manual de redireccionamiento estratégico del departamento, se debe establecer un plan de ejecución para fijar las sesiones de trabajo que permitan la definición



del nombre del departamento, su misión y visión y los objetivos operativos en base a las recomendaciones establecidas en el Manual.

Para establecer un seguimiento y control de cualquier proyecto se deben establecer metas cuantificables a raíz de los objetivos propuestos. En este sentido, existen varias metodologías que permiten esta medición, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002), Este es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y objetivos estratégicos.

Es así como, una vez definidos los objetivos operativos y metas para el departamento se deben establecer indicadores de gestión desde la perspectiva del cliente interno y externo.

Por ejemplo, se pueden definir indicadores como:

- número de niños niñas y adolescentes atendidos por servicio de psicopedagogía al mes
- número de alianzas institucionales por semestre
- número de Padres y representantes sumados al Proyecto Guaicaipuro

Por su parte, la evaluación de la ejecución busca establecer la eficiencia, pertinencia y efectividad del proyecto. La pertinencia, es entendida como la capacidad que tiene el proyecto en modificar la situación problemática, la eficiencia, relación que existe entre los insumos y los productos que se están alcanzando o que se alcanzaron y la efectividad busca determinar el grado en que los objetivos y las metas han sido alcanzados y en qué medida estos logros son imputables al mismo.

Una herramienta útil para hacer un mapeo de los aspectos a tomar en cuenta para direccionar el cambio es el modelo de Vollman. En su matriz se plantean cruces entre dimensiones y recursos organizacionales versus variables como intensión estratégica, procesos, salidas, recursos, respuestas estratégicas, retos y capacidad de aprendizaje.

**Figura 10. Matriz del Modelo de Vollman**

	Dimensiones organizacional de la unidad			Recursos organizativos		
	Directivo	Promotores	Alumnos	Recursos	Tecnología	Evaluación o indicadores
Intención estratégica						
Procesos						
Recursos						
Salidas						
Respuesta estratégicas						
Retos						
Capacidad de aprendizaje						

Lo destacable de este modelo es que permite con el cruce de variables, anticiparse a posibles omisiones en cuanto a los aspectos a tomar en cuenta, les ayuda a direccionar los cambios, mediante la revisión constante del proceso en la entrada, desarrollo y la salida del cambio que deseamos producir en las unidades establecidas.

La utilización de este modelo requiere la conducción de consultores externos debido a su complejidad, sin embargo, tiene aportes significativos a la hora de responder preguntas que centran las expectativas del proyecto en relación a los logros del Departamento: ¿Cuál debe ser su intención estratégica?, ¿Cómo puede unirse las competencias actuales de sus empleados para la transformación? ¿Qué indicadores se necesitan para evaluar su eficiencia y efectividad?

Para OSCASI esto sería clave para efectuar evaluaciones de desempeño si así lo quisiera, o mejor aún mejorar o sugerir procesos que apoyen el buen funcionamiento de las unidades dentro del Departamento.

## ***CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

### **5.1. CONCLUSIONES**

Las organizaciones sociales sin fines de lucro como OSCASI; están siendo retadas por sus actores interesados o miembros, clientes y voluntarios a producir cambios que marquen la diferencia en el trabajo social para el cual fueron creadas; debe existir un constante redireccionamiento por conseguir mejores resultados en el trabajo de transformar vidas y comunidades en algo mejor. Las organizaciones sociales, deben ser flexibles ante los cambios del entorno debido a que se ven afectadas decisivamente por diversos factores y medidas de índole social, ambiental, económica y política, tanto a nivel nacional como a nivel de las zonas o radios de acción en donde operan.

Por lo tanto, las organizaciones frecuentemente deben analizar el contexto para identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para así, mejorar sus estrategias de manera tal que, ofrezcan mejores resultados en cuanto a los objetivos propuestos.

Es por ello que para cualquier organización es importante repensarse, hacer un alto y autoevaluarse; ¿Cuál es su misión?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cuáles son sus resultados?, ¿Cuál es su plan?.

Durante el repensar planteado, y en la búsqueda de responder a que se esta haciendo en el Departamento, se hace necesario, no sólo repensar sus funciones actuales, sino también crear un manual de organizaciones y funciones que les permita estructurarse, aclarar a todos los que forman parte de la organización y a todos los que hacen posible el sueño de hacer cambios sociales desde la visión de OSCASI. Es por ello, que después de formulado el manual, debe compartirse con todos los que hacen vida dentro y fuera de la organización como una validación y aceptación de la nueva forma de funcionar del Departamento.

En cualquier caso, la factibilidad de obtener los resultados esperados de la implantación de los Manuales presentados en el presente proyecto factible, dependerá de la voluntad de la Directiva de la organización. Es por ello que se propone en esta investigación una guía

detallada de los elementos a tomar en cuenta dentro de las acciones a ejecutar para el logro del redireccionamiento estratégico y la reestructuración del Departamento.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Como sugerencias para la implantación del Manual de redireccionamiento estratégico y el Manual de organización y funciones planteados en esta investigación se recomienda lo siguiente:

- La directiva debe hacer participativa las sesiones de trabajo propuestas que permitirían la definición de la misión, visión, objetivos incluyendo el nombre o denominación del Departamento.
- Se debe tener el apoyo de un experto que guíe y coordine el trabajo de grupo esto basados en la creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en marcha de cualquier iniciativa de cambio.
- La articulación institucional para la obtención de sinergias en el logro de objetivos conjuntos es lo que permitiría al Departamento poder garantizar la obtención de recursos y desplegar sus servicios en beneficio del desarrollo de la comunidad atendiendo las orientaciones estratégicas de OSCASI.
- El Manual de organización y funciones debe ser el documento orientador de las funciones del Departamento y de su personal, en tal sentido, debe ser difundido y compartido entre todos los miembros de la organización y entes externos, para garantizar la eficacia del funcionamiento del mencionado Departamento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H.I. (1991). *El planeamiento estratégico*. México: Trillas.
- Armenakis, A. Harris, S., and Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives, In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Barrios, M. (1998). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas. UPEL.
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Caliman, A. (1993). *Formulación, evaluación y control de investigación y desarrollo*. Caracas. SPI.
- Chiavenato, I. (1992) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- De Faria Melo, F. (1983) *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México: Limusa.
- Druker, P. (1999) *Manual de Autoevaluación de la Fundación Druker: Guía de trabajo*. México. Granica
- Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall.
- French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall
- Grant, M. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas.
- Hernández, A. (2003). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa*. Caracas: FEDUPEL

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1996). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Ed., México: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Madrid. Gestión 2000
- Minzberg, H. y Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico: Conceptos y contextos*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- UPEL (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: FEDUPEL.
- Yáber, G. y Valarino, E. (2003, Julio) Proyectos de investigación y aplicación en los programas de gerencia en la USB. Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Volman, T. (1996) *The transformation imperative*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

## **ANEXOS**