AAS 2296

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE FORMACIÓN GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

PATRICIA FLORINDA VASCONCELOS CORREIA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, marzo de 2011

TESIS
D02011
V3

Dedicatoria

A Dios en primer lugar, por iluminarme y darme la fuerza y paciencia necesarias para hacer realidad esta meta.

A mis padres, quienes siempre me inculcaron la perseverancia y deseos de superación, necesarios para asumir el reto de emprender este postgrado y el compromiso de culminarlo exitosamente.

A Eduardo Jesús, mi esposo, compañero y amigo incondicional. Gracias por estar siempre junto a mí y brindarme tu apoyo en todo momento. Te Amo!

Patricia

Agradecimientos

Al profesor William Medina, por su paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos, consejos y experiencias que fueron pieza clave y fundamental en el desarrollo y conclusión de este trabajo, sin él esto no hubiese sido posible.

A Jonny Páez, mi buen compañero durante todas las fases de este proyecto. Gracias por tu dedicación, por estar cuando yo no podía estar y por tener siempre una carta bajo la manga para resolver las vicisitudes que se nos presentaron.

A la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), sus empresas participantes y muy especialmente a su Directora, la Dra. Consuelo Morillo, quienes mostraron durante el desarrollo de todo el proyecto gran disposición, apertura y colaboración.

A todos los profesores del postgrado de DO, especialmente a Oscar Giménez y Janelia Rodríguez, quienes contribuyeron con sus enseñanzas y experiencia en hacer más enriquecedor este camino.

¡Muchas gracias!

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Resumen

La carencia de programas de formación gerencial adaptados a las particularidades las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) en el país, ha generado el interés de realizar un diagnóstico de formación que sirva de base para la elaboración de una propuesta de formación gerencial, desarrollada especialmente para cubrir las necesidades específicas de este sector.

Este diagnóstico ha sido realizado a los gerentes y directivos de las ODS afiliadas a La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) y tiene como fin de determinar las brechas formativas en las Competencias Técnicas de las ODS y las Habilidades Gerenciales; sirviendo de base para elaborar un proyecto factible de un programa de formación de cuarto nivel que cubra las necesidades de este tipo de organizaciones.

Para la realización del diagnóstico, se desarrolló un modelo teórico de referencia propio, y se adoptó la metodología de la Investigación Evaluativa, la cual está orientada a evaluar, valorar y ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Este método es llevado a cabo en colaboración con el cliente, y se basa en un proceso cíclico que consta de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones.

En función de las características del proyecto y del diseño de la investigación, las técnicas de recopilación y análisis de la información fueron tres: Cuestionario, Entrevistas Semi-estructuradas y Análisis Documental.

Palabras clave: Diagnóstico, competencias técnicas, habilidades gerenciales, Organizaciones de Desarrollo Social.

Índice General

DEDICATORIA ---------- I
AGRADECIMIENTO ---------- II
RESUMEN ---------- III
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS ---------- VI
INTRODUCCIÓN ---------- 7
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ---------- 9
Formulación del problema ---------- 9
Justificación del problema de investigación ---------- 10
Objetivos ---------- 12
CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL ---------- 13
¿Qué es REDSOC? ---------- 13
Antecedentes ---------- 13
Misión ---------- 13
Visión ---------- 14
¿Qué es la Red Social? ---------- 14
¿Quiénes participan en la Red Social? ---------- 14
¿Por qué REDSOC es la organización cliente? ---------- 15
CAPITULO II MARCO TEÓRICO ---------- 16
Investigaciones antecedentes ---------- 16
Bases teóricas ---------- 16
Competencias Técnicas ---------- 18
Administración ---------- 19
Finanzas ---------- 20
Capital Humano ---------- 22
Estructura Organizacional ---------- 26
Mercadeo Social ---------- 30

Sistemas de Información ---------- 31
Competencias y habilidades gerenciales ---------- 32
Planificación Estratégica ---------- 32
Comunicación efectiva ---------- 33
Trabajo en Equipo ---------- 35
Liderazgo ---------- 37
Toma de Decisiones ---------- 38
Negociación y manejo de conflictos ---------- 39
Innovación y Manejo del Cambio ---------- 41
CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO ---------- 45
Tipo de Investigación ---------- 45
Diseño de Investigación ---------- 46
Población y Muestra ---------- 46
Técnicas e instrumentos para recolección de datos ---------- 49
Procedimiento ---------- 54
CAPITULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ---------- 57
Análisis de datos demográficos y organizacionales ---------- 57
Análisis por variables y dimensiones ---------- 58
Análisis por indicadores ---------- 60
Análisis por áreas de acción de las ODS ---------- 63
CONCLUSIONES ---------- 67
RECOMENDACIONES ---------- 69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ---------- 71
ANEXOS ---------- 73
ANEXO A ---------- 74
ANEXO B ---------- 75
ANEXO C ---------- 79

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1 Estratificación de la población y muestra 48
Tabla 2 Operacionalización Competencias Técnicas..... 50
Tabla 3 Operacionalización Competencias Gerenciales 51
Tabla 4 Nivel Educativo de los entrevistados 58
Tabla 5 Competencias Gerenciales por indicadores 61
Tabla 6 Competencias Técnicas por indicadores 62
Tabla 7 Competencias Gerenciales por área de acción social 63
Tabla 8 Competencias Técnicas por área de acción social 64

Ilustración 1 Modelo Teórico de referencia 17
Ilustración 2 Características del personal encuestado..... 57
Ilustración 3 Competencias Técnicas Vs. Competencias Gerenciales..... 59

Introducción

Las Organizaciones de Desarrollo Social suelen caracterizarse por disponer de recursos limitados, por lo cual muchas veces deben hacer uso de su creatividad para generar los recursos económicos que requieren, adicionalmente se encuentran inmersas en un entorno altamente exigente, lo cual demanda de su cuadro gerencial profesionales altamente comprometidos con el ámbito de acción de su organización, no obstante éstos suelen carecer de formación académica gerencial que contribuya a brindarles las herramientas necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, por lo cual se hace necesario fomentar su capacidad de liderazgo y desarrollar sus habilidades directivas, haciendo foco a las características y particularidades de este sector.

Observando esta realidad, surgió la necesidad de hacer un aporte en el área de conocimiento gerencial en Venezuela, generando una propuesta de formación que se adapte a las necesidades especificas de este sector, el cual se encuentra académicamente desatendido. Para lograr este objetivo, se ha realizado un diagnóstico de las necesidades de formación del nivel gerencial de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), a fin de desarrollar un programa de formación académica de cuarto nivel dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela. Con este proyecto se espera beneficiar de manera directa a Los Gerentes y el personal clave de las ODS afiliadas a REDSOC, y de manera indirecta a las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) que tienen campo de acción en Venezuela, así como apoyar el fortalecimiento institucional de las ODS venezolanas y brindar herramientas y conocimientos técnicos y

especializados en diversos temas gerenciales que permitan a las ODS cumplir eficazmente con su misión.

Estos resultados del diagnóstico fueron presentados y validos por REDSOC y sus afiliadas, de modo tal que servirá de base para continuar con la Fase de Intervención, donde serán considerados sus resultados para elaborar el pensum del programa de formación, haciendo énfasis en aquellos indicadores o dimensiones que presentan mayores debilidades en los Gerentes de las ODS.

El desarrollo del diagnóstico realizado se presenta en los capítulos siguientes donde se abordará el planteamiento del problema de investigación, el marco de referencia de la organización cliente, el marco teórico, conjuntamente con el modelo diseñado específicamente para analizar las ODS, el marco metodológico empleado, los hallazgos encontrados y análisis de resultados para cerrar con algunas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del problema

Muchas de las ODS no logran mantenerse en el tiempo o cumplir su misión; bien sea por la dependencia que tienen de sus fundadores, cuyo carisma e ímpetu es el que mantiene viva a la organización; por las dificultades para conseguir el financiamiento que cubra sus gastos operativos; o por malas prácticas gerenciales, que no hacen sostenible a la organización en el tiempo. Estas limitaciones desfavorecen a las ODS al competir en el mercado laboral por profesionales capacitados gerencialmente, debiendo apelar muchas veces al carisma, el compromiso social y la vocación de quienes estén dispuestos a trabajar a cambio de salarios bajos y un modesto paquete de beneficios, más que un alto nivel de formación profesional y gerencial de los prospectos.

Por otra parte, la dinámica de funcionamiento de las ODS tiene una orientación dirigida más hacia la práctica, el énfasis en los beneficiarios, y la necesidad de resolver las problemáticas con los pocos recursos que se dispone. El personal que trabaja en ellas suele formarse desde la experiencia, quedando la teoría y la actualización en segundo plano. En consecuencia, se puede inferir que un importante porcentaje del personal de las ODS tiene brechas formativas, las cuales son particulares y específicas a este tipo de organizaciones, lo cual está aunado a la carencia de programas de formación de carácter "académico formal" dirigidos a desarrollar habilidades y herramientas para gerentes y líderes de ODS.

Es así como el problema de investigación se concreta en la siguiente interrogante: *¿Cuáles son las necesidades formativas y las áreas clave en las que se deben desarrollar los gerentes de las ODS para cumplir eficientemente*

con sus funciones y garantizar la sostenibilidad de sus respectivas organizaciones?

Justificación del problema de investigación

El Especialista en Desarrollo Organizacional (DO) debe estar preparado y dispuesto a trabajar con diversos tipos de organizaciones, atendiendo las necesidades y procesos de cambio que se viven en ellas. Aunque el énfasis de los esfuerzos en DO han estado dirigidos durante mucho tiempo hacia la empresa privada y las grandes corporaciones, no son menos importantes las situaciones de diagnóstico e intervención que están requiriendo otros sectores, como las instituciones del sector público, la pequeña y mediana empresa, y más recientemente las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS).

Las ODS o mejor conocidas como ONG's, deben responder a los desafíos de un entorno globalizado, el cual se caracteriza por redes sociales complejas y por necesidades igual de complejas, que ameritan una acción profesional sólida, impulsando a las poblaciones en desventaja social. Los fines humanitarios que impulsan a estas organizaciones deben tener prioridades y estrategias claras, por lo cual los líderes de estas organizaciones deben contemplar todo el ciclo de ejecución de los proyectos emprendidos, garantizando su sostenibilidad en el tiempo y una alta calidad profesional para obtener una gestión social exitosa.

Las ODS han venido tomando un importante posicionamiento a nivel mundial, debido a las diversas necesidades sociales que los gobiernos y el sector privado no han logrado abarcar ni satisfacer eficientemente. El denominado "Tercer Sector" busca atender una diversidad de poblaciones y

problemáticas sociales, a través de proyectos, programas y servicios, que cada vez más se especializan en determinadas áreas de acción.

Ciertamente, el personal que trabaja en las ODS se caracteriza por estar sensibilizado con el ámbito de acción de la organización, no obstante suele carecer de formación académica que contribuya a brindarle las herramientas para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, por lo cual se hace necesario fomentar su capacidad de liderazgo y desarrollar sus habilidades directivas y técnicas.

Tomando como referencia este último aspecto, se quiere hacer un aporte en el área de conocimiento gerencial en Venezuela, generando una propuesta de formación que se adapte a las necesidades especificas del tercer sector, impulsando su desarrollo y expansión, lo cual contribuiría indirectamente a potenciar la importante labor que realizan estas organizaciones en la sociedad venezolana, mejorando la calidad de vida de los sectores desfavorecidos del país.

Para llevar a cabo la investigación y propuesta del programa de formación se cuenta con la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), la cual cuenta actualmente 79 ODS afiliadas, atendiendo diversas áreas sociales en Venezuela y representan una variada muestra de la realidad de las ODS en el país. Dado su amplio trabajo y trayectoria en el área social, se ha seleccionado su participación como organización cliente para los efectos del presente proyecto.

En tal sentido, se realizó un diagnóstico a los gerentes y directivos de las ODS afiliadas a REDSOC con el fin de determinar las brechas formativas en las Competencias Técnicas y las Habilidades Gerenciales de las ODS. Este diagnostico servirá de base para proponer un programa de formación académica que cubra las necesidades particulares y específicas de este tipo de organizaciones, ya que se carecen programas de esta índole en el país.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar las necesidades de formación de los niveles gerenciales de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), con el fin de crear un programa de formación académica dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela.

Objetivos específicos

1. Detectar las necesidades de formación de gerentes de ODS venezolanas, afiliadas a REDSOC.
2. Determinar las brechas existentes en los actuales líderes y gerentes de las ODS, las fortalezas y áreas de mejora de los niveles gerenciales, de acuerdo a un perfil ideal estimado.
3. Proponer recomendaciones de formación y capacitación para el personal gerencial de las ODS.

CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL

¿Qué es REDSOC?

Es una Asociación Civil sin fines de lucro, denominada Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), cuyo objeto fundamental es promover, fomentar y facilitar la comunicación, articulación y cooperación de las organizaciones de desarrollo social entre sí, con el Estado y con el sector empresarial, en el marco de los Compromisos y Programa de Acción adoptados en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social.

Antecedentes

Como resultado de los Compromisos y Programa de Acción adoptados por ciento ochenta y seis delegaciones gubernamentales y ciento diecisiete Jefes de Estado o de Gobierno en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social en Copenhague (Dinamarca), en marzo de 1995, un grupo de organizaciones de desarrollo social venezolanas propuso la creación de una red que impulsara el cumplimiento de los acuerdos relacionados con la superación de la pobreza, el aumento del empleo productivo y una mayor integración social.

Misión

Consolidar capital social para el desarrollo humano, en un contexto globalizado, con prioridad en comunidades en desventaja, inspirada en los principios de equidad, solidaridad y justicia.

Visión

Somos una red de redes confiable, con proyección internacional, reconocida por la articulación de esfuerzos, recursos, competencias y logros en pro de la inclusión social.

¿Qué es la Red Social?

Convencida de la importancia de la actuación en redes como un nuevo modelo de gestión, REDSOC ha venido promoviendo desde 1995, un espacio de articulación intersectorial denominado Red Social, en el cual participan organizaciones; la mayoría de ellas no gubernamentales que desarrollan programas de educación formal y no formal, capacitación laboral, salud, voluntariado, recreación, prevención de drogas, desarrollo comunitario, entre otros. Su acción va dirigida a niños, jóvenes y familias en el medio urbano y rural en Venezuela.

¿Quiénes participan en la Red Social?

Organizaciones del sector social que, conservando su autonomía como entidades y deseosas de impulsar un cambio del país por la vía del trabajo productivo enriquecedor y promotor del desarrollo humano integral, buscan espacios concretos para trabajar unidas en pos de objetivos trascendentes en términos de impacto social.

Cabe destacar que para que una ODS pueda afiliarse a la Red Social debe cumplir con una serie de requisitos: estar legalmente constituida (Acta

Constitutiva, Estatutos, Juan Directiva, RIF, Certificación de exención del Impuesto sobre la Renta expedida por el SENIAT, Informe de Actividades Económicas y Balance General de los últimos dos (2) años), tener un mínimo de cinco (5) años de funcionamiento después de su registro, ser postulada al menos por dos (2) de las organizaciones participantes en la Red Social, tener objetivos afines con la misión de la Red, pagar las cuotas de afiliación anuales correspondientes, entre otros. De esta manera, se garantiza que las ODS afiliadas a REDSOC son organizaciones serias, formales, con trayectoria y experiencia en el campo del desarrollo social.

¿Por qué REDSOC es la organización cliente?

- Es una de las organizaciones de segundo piso más prestigiosas y reconocidas a nivel nacional y latinoamericano.
- Cuenta con una larga trayectoria y con amplia experticia en el manejo de redes sociales.
- Agrupa 79 ODS afiliadas, que abarcan una gran diversidad de programas, beneficiarios y zonas del país.
- Tiene amplio interés en proyectos formativos dirigidos a las ODS.
- Ha realizado diagnósticos formativos previamente.
- Están dispuestos a respaldar el proyecto.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Investigaciones antecedentes

En Venezuela existen diversos programas de formación gerencial, pero de acuerdo a las investigaciones realizadas no se encontró ninguno dirigido específicamente a las necesidades del tercer sector, donde tienen campo de acción las ODS.

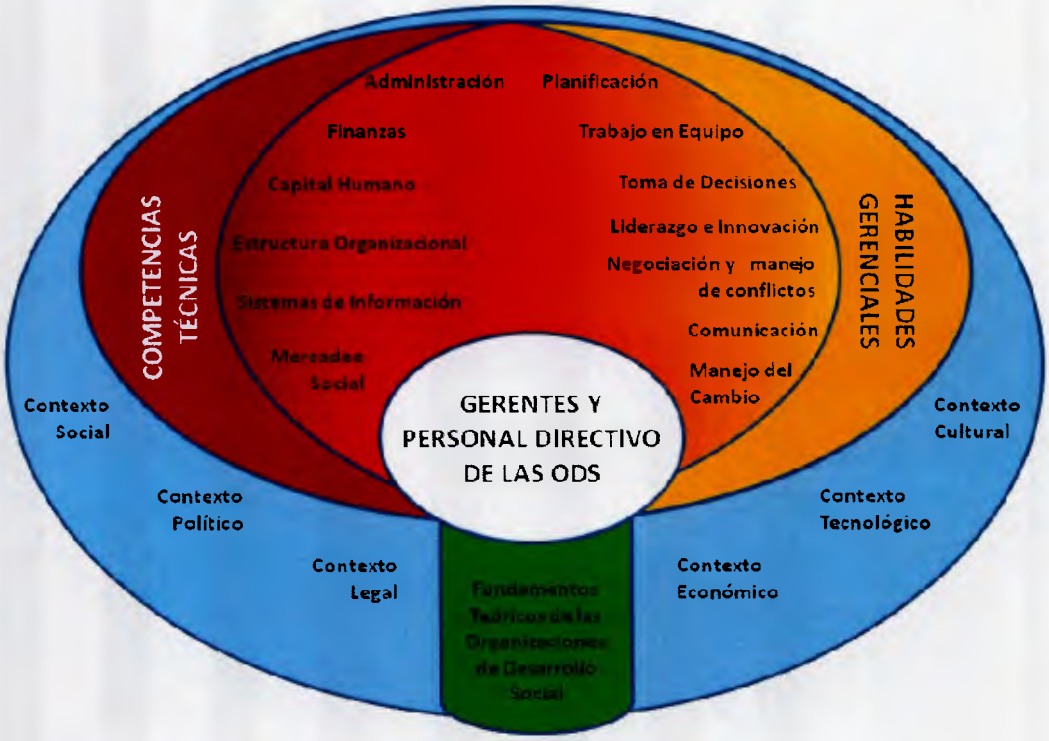
Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) son un tipo de organización o asociación no lucrativa, constituida para prestar un servicio, cuyo objetivo es mejorar o mantener la calidad de vida de la sociedad (Procura, 2007).

Estas organizaciones constituyen un tipo de organización o asociación no lucrativa, constituida para prestar un servicio, cuyo objetivo es mejorar o mantener la calidad de vida de la sociedad (Procura, 2007). Teniendo como premisa esta definición, y luego de hacer una revisión bibliográfica-documental de diversos materiales de consulta, como las guías de estudio de las materias Procesos de Consultoría y Consultoría Aplicada I, correspondientes a la Especialización en DO, así como de diversos pensum de estudios de programas de formación dirigidos a Gerentes de ONG en países de Hispanoamérica, se creó un Modelo Teórico sobre el cual se desarrollarán las técnicas e instrumentos de diagnóstico e intervención.

Bases teóricas

Partiendo de dos Modelos de abordaje organizacional: el "Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional" y el "Modelo para el Análisis Organizacional", ambos de Medina (s.f.); tomando en cuenta las variables contenidas el los mismos, se adaptaron a la especificidad de las ODS, utilizando el Manual de *Procura Internacional*, prestigiosa organización mexicana que desarrolla programas de formación para organizaciones de desarrollo social, que tienen campo de acción en Latinoamérica. Las variables se clasificaron en dos grandes grupos: Competencias Técnicas y Habilidades Gerenciales, y en base a ello se diseñó el modelo a ser utilizado como referente teórico para abordar este proyecto:

Ilustración 1 Modelo Teórico de referencia



Como se puede observar en el modelo teórico, el centro está representado por los Gerentes y Personal Directivo de las ODS, quienes son

las cabezas y los responsables últimos del desempeño y el logro de la misión de las mismas. Estos Gerentes descansan sobre un pilar, que son los fundamentos teóricos de las ODS, su funcionamiento y razón de ser. Alrededor de estos Gerentes se encuentran dos grandes variables: las Competencias Técnicas y las Habilidades Gerenciales, que están compuestas por varias dimensiones que deben ser del dominio de los Gerentes para cumplir con éxito su labor.

Así, se han definido las Competencias Técnicas como el manejo de todas las áreas clave de la ODS, es decir, de sus subsistemas organizacionales principales, como son: Administración, Finanzas, Capital Humano, Estructura Organizacional, Sistemas de Información y Mercadeo Social. Por otra parte, el Gerente de ODS debe poseer una serie de Habilidades Gerenciales, entre las que se destacan: Planificación, Trabajo en Equipo, Liderazgo e Innovación, Negociación y Manejo de Conflictos, Comunicación, y Manejo del Cambio.

Estas Competencias Técnicas y Habilidades Gerenciales de los Gerentes de las ODS se ven influenciadas por el ambiente externo, en varios contextos: Social, Político, Económico, Legal, Tecnológico y Cultural.

A continuación se presentan cada una de las variables y dimensiones del Modelo Teórico de referencia.

Competencias Técnicas

Basándose en la Teoría de Sistemas, en los procesos organizacionales existen un conjunto de subsistemas organizacionales clave, como son: producción, recursos humanos, administración, finanzas, mercadeo y ventas, entre otros. En función de estos subsistemas, varias organizaciones

internacionales, entre ellas Procura (2007), ha realizado una adaptación al contexto de las ODS, las cuales se presentarán seguidamente.

Administración

La movilización de recursos es decisiva para el emprendimiento social; por consiguiente, resulta fundamental estudiar la forma en que se generan y manejan los recursos para ser canalizados a los programas y servicios que desarrollan las ODS.

En el contexto de las ODS, la Administración se entiende como la coordinación de los diversos recursos materiales, humanos y económicos, en cumplimiento con el marco legal y fiscal vigente (Procura, 2007). La adecuada coordinación de estos recursos es lo que garantizará la sostenibilidad y el crecimiento de la ODS a través de los años.

El marco jurídico venezolano ha presentado varios avances en beneficio de las ODS, así como también ha sido más exigente en el cumplimiento de la normativa legal y fiscal por parte de éstas. En tal sentido, la función de administración de las ODS debe garantizar el correcto apego a la normativa legal vigente, en lo referente a varios de los siguientes aspectos: estar legalmente constituida (Acta Constitutiva, Estatutos, Juan Directiva, RIF), poseer una Certificación de exención del Impuesto sobre la Renta expedida por el SENIAT para poder recibir donaciones, realizar un Informe de Actividades Económicas y llevar los Libros Contables al día, hacer la Declaración del IVA, cumplir con la LOPCYMAT y demás leyes laborales, entre otras.

Finanzas

El término "financiamiento" alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social. Dichos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de toda ODS: la creación de valor social. La naturaleza del mecanismo de financiamiento adoptado puede potenciar la generación de valor social en términos de cobertura, de participación de grupos de interés, de cumplimiento de ciertas estrategias y objetivos, y de obtención de beneficios particulares para la organización.

En el presente proyecto, se entenderán las Finanzas como las prácticas y estrategias que realizan las ODS para garantizar la procuración de fondos que le permitan ejecutar, mantener y potenciar sus diversos programas y servicios (Procura, 2007). La procuración de fondos consiste en la búsqueda efectiva de aportes que contribuyan a sufragar los gastos corrientes, programas y proyectos de una organización sin fines de lucro.

La dependencia financiera en las ODS, se refiere a un escaso número de mecanismos y fuentes de financiamiento, lo cual representa para las ODS serias debilidades y un riesgo significativo. En términos generales, son pocas las ODS que cuentan con mecanismos de financiamiento dependientes, lo que evidencia precisamente que la diversificación suele caracterizar a las ODS de alto desempeño.

Es común que las ODS nazcan con mecanismos de financiamiento dependientes, ya sean derivados de los aportes de sus fundadores o de terceros interesados en una acción social particular. No obstante, para lograr una consolidación y sostenibilidad financiera es necesario desarrollar un mecanismo que no dependa de un escaso número de fuentes. Entre las alternativas resulta crucial considerar esquemas de generación propia cuyos

ingresos cubran al menos el 50% del presupuesto total de la organización, así como los gastos de operación

Una estrategia financiera sostenible es aquella que logra diversificar las fuentes de ingresos y, por ende, minimizar la dependencia en relación con una fuente única (ya sea interna o externa), reduciendo así la vulnerabilidad ante cambios en la disponibilidad de recursos o preferencias de los donantes. De acuerdo con Jerr Boschee (1998), una estrategia financiera sostenible se basa en los siguientes factores: 1) estructura de financiamiento diversificada; 2) atracción y creación de recursos al buscar de manera continua fuentes alternativas; 3) existencia de un fondo de contingencias que permita cubrir los gastos operativos por cierto período específico.

En un intento por reducir su dependencia financiera de donaciones o subsidios, varias ODS han elegido comercializar los programas. Algunas de ellas han diversificado sus mecanismos de financiamiento a través de estrategias de generación propia enlazadas a su misión central. A continuación se explican algunos de los beneficios derivados de esquemas de este tipo (BID, 2006):

- *Creación de sinergias.* Las ODS buscan aprovechar las capacidades clave y los recursos centrales, generando sinergias gracias a la experiencia organizacional con que se cuenta.
- *Generación de excedentes.* Al incursionar en iniciativas de generación de recursos a través de mecanismos de mercado, se abre la posibilidad de generar excedentes. Estos pueden destinarse a los subsidios cruzados para atender a los grupos de población con menor capacidad de pago, el sostenimiento de programas no rentables, la constitución de un fondo de contingencias, o bien las inversiones en infraestructura o tecnología.
- *Mejoras en el servicio.* Por lo general, la generación de recursos propios a través de mecanismos de mercado permite a las ODS ampliar su cobertura

y mejorar la calidad en su provisión de servicios. Esto sucede gracias a la retroalimentación a través del mecanismo de precios en un contexto de relativa competencia.

- *Movilización de recursos internacionales.* El mecanismo de financiamiento inicial, basado en los donativos de fundaciones extranjeras, resultó positivo debido al apoyo y la transferencia de conocimiento en la fase inicial. Sin embargo, eventualmente dicho mecanismo presentó ciertas limitaciones, tales como la influencia en la agenda y prioridades de la organización o una excesiva exigencia en cuanto a la rendición de cuentas.
- *Movilización de recursos locales.* Muchas ODS obtienen financiamiento para sus programas y servicios a través de aportes locales de empresas o fundaciones que tienen campo de acción en la propia comunidad o dentro del país.

La madurez y el desarrollo institucional resultan prioritarios para consolidar iniciativas de diversificación pues facultan a la organización para la gestión conjunta de la misión y las actividades de generación de recursos.

Capital Humano

Uno de los grandes desafíos de las ODS es la conformación de sus recursos humanos. El trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos personales que deben ser desarrollados a través del tiempo procurando que, en la medida en que la organización adquiere experiencia, dichos atributos se trasladen a todos los empleados, y se conviertan en capacidades organizacionales.

La bibliografía reciente sobre gestión de personas da cuenta de la necesidad de un mayor alineamiento de la función de gestión de los recursos

humanos con la estrategia organizacional, al ser los individuos que conforman la organización los generadores de un importante capital intangible. En los últimos textos de estrategia y de recursos humanos se ha empezado a llamar a este grupo de personas "capital humano", entendiendo que detrás de este concepto está su asociación directa con los "activos estratégicos" de la organización.

Un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos. Gestionar este capital implica el desarrollo de estrategias que permitan la generación de ese conocimiento, habilidades y experiencia superiores en el equipo de trabajo para mejorar la productividad y efectividad de la organización.

Para efectos del presente proyecto, se entenderla al Capital Humano el como el manejo del personal que labora en la ODS, el cual puede ser contratado o voluntario (Procura, 2007).

Es posible concluir que aquellas que muestran un alto desempeño en la gestión de su equipo humano son precisamente las que potencian el aporte de las personas con las que trabajan y establecen con ellas relaciones de largo plazo. Sin embargo, las ODS, generalmente con amplia experiencia en el trabajo de la problemática social, presentan en muchos casos más dificultades en la administración de sus recursos y en la generación del valor económico requerido para su sostenibilidad.

BID (2006) resalta algunos de los elementos centrales que han influido en el desempeño de las ODS en el campo de la gestión organizacional:

- *Contratación centrada en personas con capacidad para relacionarse con las poblaciones atendidas.* Algunas ODS han ido captando nuevos miembros

de sus equipos en forma gradual y en función de sus nuevas necesidades de personal, y varias de estas organizaciones han recurrido a la comunidad atendida como fuente de contratación de personal. Las ventajas de esta opción se centran en la identificación de las personas con los modos de pensar y la forma de vida de la comunidad, aun cuando es posible que sea necesario capacitarlas en aspectos técnicos de la labor que han de realizar.

- *Programas de capacitación para fortalecer el conocimiento experto.* El desarrollo de programas de capacitación es menos frecuente en las ODS que en las empresas privadas. Una de las razones de esta situación es la necesidad de las ODS de orientar la mayor cantidad de recursos hacia las actividades propias de los programas y servicios, dejando menos recursos disponibles para la capacitación del personal. Esto podría explicar por qué hay pocos programas formales de capacitación y desarrollo en estas organizaciones, así como también por qué se le otorga mayor importancia a la generación de experiencia a través del trabajo de campo.
- *Necesidad de innovar en mecanismos de retención del personal.* En lo que se refiere a las políticas de retención del personal, algunas organizaciones aluden a la identificación con la causa como mecanismo de retención, mientras que otras más innovadoras otorgan incentivos económicos a fin de afianzar la lealtad del personal y aumentar la productividad. Las ODS afirman, con frecuencia, que difícilmente pueden compensar a su personal calificado de acuerdo con los niveles del mercado, por lo que buscan afianzar el compromiso de sus miembros como parte de la estrategia de retención de personal.
- *La diversidad de roles en el equipo humano.* Uno de los principales desafíos que deben afrontar las ODS es la gran diversidad de roles e individuos que interactúan en estas instituciones. La mayor parte de ellas combina la presencia de socios, equipos directivos, equipos técnicos con

diferentes especialidades, personal administrativo, asesores externos y voluntarios, todos ellos con diversa formación académica, nivel de experiencia y dedicación a la organización. Esto genera la necesidad de formalizar los roles de cada posición para hacer un uso más racional y ordenado del capital humano.

- *El papel del voluntariado.* Es deseable que la organización establezca un perfil ideal del voluntario, así como las posibles líneas de trabajo de su grupo, de manera tal que la incorporación de nuevos voluntarios responda a una actitud proactiva de búsqueda. Por otra parte, así como se pueden diseñar procesos de reclutamiento efectivos, es necesario que se definan también políticas explícitas sobre su participación y exclusión, en caso de que sea necesario. El diseño de políticas para gestionar voluntarios parece facilitar que la organización evite la improvisación y que planifique el papel que ellos tendrán en el desarrollo de los programas y servicios. Ante el riesgo de que el trabajo de los voluntarios se desarrolle en forma desconectada de la labor de la ODS, algunas de éstas promueven la generación de liderazgos en el interior de los grupos que ellos integran, con miras a reducir la dependencia excesiva del líder central de la organización, lo que implica además que los voluntarios se sometan a los habituales sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño, lo que fomenta una cultura de eficiencia en el interior del equipo.
- *Compartir información.* En las organizaciones con alta complejidad en su estructura debido a la variedad de programas desarrollados o al ámbito extendido de actuación, se genera la necesidad de desarrollar mecanismos de comunicación. En muchas ocasiones, la planificación estratégica en cascada facilita este proceso, en la medida en que existan adecuados sistemas de información.

Estructura Organizacional

Daft y Steers (1992) señalan que la estructura de la organización describe cómo se distribuye la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran. Indica el nivel de especialización, la distribución de los individuos para conformar departamentos, y el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización global. Asimismo, designa las relaciones formales de autoridad e incluye el "diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos" (p. 466), estos sistemas se encargan de establecer los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

La importancia de la estructura organizacional reside en que define las labores, líneas de autoridad y grupos de los cuales se vale la organización para lograr un desempeño efectivo, ya que es el mecanismo que se utiliza para integrar las metas organizacionales, el tamaño de la organización, la tecnología y el medio ambiente; éstos son los factores que reflejan una estructura organizacional adecuada.

BID (2006) sugiere que no hay un único tipo de estructura ideal aplicable a todos los casos, pues esta dependerá tanto de los factores del entorno que afectan a la organización, como del tipo de tareas y el grado de complejidad de las mismas en los proyectos sociales que se desarrollen.

Se entenderá como estructura organizacional a "las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas" (Mintzberg, 1984, p. 26). En el contexto de las ODS, se entenderá como estructura organizacional la "Forma en que la ODS se encuentra organizada, en función de sus diversas Unidades, Programas y Servicios" (Procura, 2007, p. 35).

Según BID (2006), en la mayoría de las ODS predomina claramente una estructura organizacional que agrupa en dos grandes áreas a sus "direcciones" o "coordinaciones". La primera está referida al conjunto de programas o servicios centrales ofrecidos por la organización; y la segunda, contiene las áreas administrativas o de gestión que apoyan tanto a los otros órganos de línea como a la institución en su conjunto. Casi siempre, ambos tipos de áreas se encuentran al mismo nivel jerárquico y, cuando las organizaciones abarcan un radio más amplio de influencia, la estructura suele presentar en el siguiente nivel un sistema de trabajo descentralizado basado en zonas geográficas y/o poblaciones atendidas. Este tipo de estructura adquiere las características de una modalidad matricial, propia de las organizaciones conformadas por profesionales y personal técnico especializado, en donde las áreas de apoyo albergan a especialistas tales como los contadores, financistas, asesores legales, expertos en marketing, entre otros; mientras que las áreas de línea reúnen a los expertos en la problemática social y al personal que realiza el trabajo de campo.

Para lograr un buen desempeño, estas organizaciones se valen de mecanismos de coordinación, tales como la conformación de comités de trabajo, la realización de reuniones periódicas de intercambio de información, los procesos de supervisión y de seguimiento, entre otros, procurando que no sea necesaria la creación de nuevas instancias formales en la estructura de la entidad para administrar cada programa, proyecto, población o zona atendida.

Si se consideran las peculiaridades de los mecanismos de coordinación y sistemas de trabajo en las ODS, se descubre que la supervisión directa y la adaptación mutua son generalmente los mecanismos de coordinación predominantes. Una virtud de este tipo de organizaciones es la convivencia de los procesos formales con estructuras de gestión más orgánicas; es decir,

estructuras flexibles que se adaptan a las nuevas demandas de la organización y su entorno, y que mantienen, mediante el trabajo en equipo, el dinamismo requerido en la gestión. Los diversos mecanismos de planificación, coordinación y toma de decisiones, así como el diseño de adecuados flujos de trabajo, permiten dar vida a la estructura organizacional. Cuanto mejor se definan estos elementos de la gestión, mejor apoyada estará la estructura organizacional para facilitar un desempeño eficiente de los programas y servicios que desarrolla; no obstante, requiere de mecanismos formales de planificación y coordinación para lograr la eficiencia operativa.

Como lo presenta BID (2006), algunos elementos clave que las ODS han tenido en consideración al diseñar sus sistemas de trabajo y la división de tareas son los siguientes:

- *Adaptación.* Del mismo modo en que los cambios del entorno han exigido la modificación o el replanteo de las estrategias organizacionales, este proceso ha llevado a las entidades a repensar continuamente la forma en que diseñan su estructura organizacional y/o sus sistemas de trabajo. Se presume que un sistema de trabajo poco flexible y altamente burocratizado o, por el contrario, con responsabilidades poco definidas, caótico e improvisado, podría hacer peligrar a la organización por fallas en su ejecución.
- *Alineación entre estrategia y estructura.* El alineamiento de los programas y servicios con la estrategia organizacional parece ser el hilo conductor que facilita un trabajo coordinado y efectivo a lo largo de toda la estructura organizacional. Si bien la responsabilidad por el desarrollo de los programas y servicios está distribuida a lo largo de esa estructura, a través de sus órganos de línea y/o de apoyo, es evidente la necesidad de que el proceso de asignación de tareas se realice en forma explícita.

- *Descentralización.* Las ODS requieren generalmente estructuras organizacionales más descentralizadas para operar con mayor agilidad y capacidad de respuesta. Más aún, en ciertos casos, se necesita de la formación de redes que trabajen en alianza, o de la creación de supraorganizaciones en las cuales se complementen las fortalezas de aquellas entidades que se plantean una acción conjunta. Las experiencias de estas organizaciones muestran, sin embargo, que cuando se descentralizan las funciones de ejecución pero no se afinan los mecanismos de coordinación, se corre el riesgo de que los programas y servicios tengan un desempeño heterogéneo y no siempre bien entendido por el resto de la organización o por las instituciones socias que actúan en forma conjunta.
- *Relación con los grupos de interés.* La relación de la organización con su entorno se ve fuertemente afectada por la estructura organizacional que se adopta, la cual puede facilitar o dificultar la gestión de sus relaciones con los diversos grupos de interés. Las organizaciones que han manejado adecuadamente esta situación han procurado que cada instancia involucrada en la gestión de programas y servicios tenga claro su papel en el proceso y conozca las políticas que orientan el desarrollo de los emprendimientos. De esta manera, se ha buscado reducir los puntos de conflicto, procurando potenciar la generación de sinergias por la acción compartida y coordinada.
- *Nexo entre lo técnico y lo administrativo.* Resulta esencial promover el trabajo cercano entre las áreas técnicas que atienden los proyectos sociales y las áreas administrativas, de modo que ambas complementen sus esfuerzos y sus competencias en un proceso de aprendizaje conjunto, y, de esa manera, comprendan el rol complementario que cada una juega en el proceso de generación de valor.

Mercadeo Social

The NSFRE Fund Raising Dictionary (1996), define los conceptos básicos del Mercadeo y el Mercadeo Social en las ODS. El *Mercadeo* lo define como un proceso diseñado para lograr un intercambio voluntario de valores entre una organización sin fines de lucro y su causa; mientras que el *Mercadeo Social* es la ampliación de las técnicas de mercadeo para influenciar el cambio en la conducta con el fin de beneficiar un público determinado o a la sociedad en general.

En otras palabras, el Mercadeo Social pretende dirigir, controlar y modular el cambio de actitudes en grupos con el fin de generar un cambio social para mejorar el nivel de vida. Se trata de un esfuerzo organizado conducido por un grupo que pretende convencer a unos destinatarios que modifiquen o abandonen determinadas ideas, actitudes, prácticas y conductas; por ejemplo: dejar de fumar, hacer uso del preservativo, prevenir enfermedades en los niños, donar un órgano...

Para el presente proyecto se definirá el Mercadeo Social como un conjunto de acciones que emprende la ODS para darse a conocer, potenciar su imagen, establecer alianzas estratégicas y promover sus programas y servicios a través de diversas estrategias comunicacionales (Procura, 2007).

A partir de esta definición, se puede afirmar que las ODS utilizan el Mercadeo Social con varios de los siguientes fines:

- Definir el nicho de servicios que ofrece a las necesidades existentes.
- Llegar a una audiencia determinada con un mensaje que motive a responder.
- Resaltar con su oferta de servicios / productos para lograr la atención, apoyo y entusiasmo del público externo / interno.

- Tener un mayor impacto en la agenda de bienestar social de su comunidad.
- Mejorar y proyectar su imagen ante los distintos sectores de la sociedad.
- Evaluar periódicamente los resultados.

Sistemas de Información

Según Procura (2007), los Sistemas de Información se refieren al registro y manejo de la información de la ODS a partir del uso de la tecnología y las herramientas técnicas e informáticas disponibles.

Es de suma importancia que las ODS lleven una *documentación de la memoria institucional.* Aquellas ODS que tienen un alcance amplio en sus programas sociales requieren una mayor formalización de sus prácticas y recurren a la documentación de las mismas para procurar que el aprendizaje se comparta en todos sus ámbitos de actuación.

Las prácticas que promueven el aprendizaje individual y colectivo pueden ser previstas por las ODS que desean generar los espacios para la mejora continua y la innovación, en donde el manejo eficiente de los datos y el uso de la tecnología es clave para promover dicho aprendizaje. La problemática particular vivida por cada organización condicionará la necesidad de privilegiar el desarrollo de unas prácticas y tecnologías sobre otras, al momento de manejar sus sistemas de información.

Las ODS han comenzado a entender la importancia de manejar datos y estadísticas de sus procesos, programas y servicios, subsistemas, impacto social, ya que estas informaciones son el insumo que le permitirá realizar análisis, comparaciones, justificaciones y proyecciones en el futuro. Bajo esta premisa, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son una

herramienta clave para el manejo de los sistemas de información en la organización.

Competencias y habilidades gerenciales

Planificación Estratégica

Se entiende por Planificación Estratégica el "proceso disciplinario y creativo para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí". (Graf, Hemmasi, y Strong, 1996 c.p. Lusthaus), este es el concepto que se adoptará para efectos del presente proyecto.

Comprende formular y realizar actividades que conduzcan al éxito de la organización a largo plazo.

La planificación estratégica es un proceso participativo que produce un compromiso compartido. Lusthaus afirma que "la formulación de de la estrategia comienza como la identificación o aclaración de metas y objetivos y la determinación de los métodos para alcanzarlos" (p.49)

Otra de las funciones de la planificación estratégica es procurar los recursos vitales para el funcionamiento de la organización, tales como tecnología, infraestructura, personal, entre otros; por lo cual debe anticiparse a las oportunidades del entorno; prever las amenazas a los recursos de la organización para resguardarlos y asegurar su supervivencia; así como crear alianzas y pensar nuevas maneras de generar recursos.

Lusthaus propone una serie de preguntas para evaluar si la estrategia de planificación estratégica está alineada con un óptimo desempeño organizacional, se destacan algunos de estos planteamientos a continuación:

- ¿Existe una estrategia formal e informal de la organización?

- ¿El cuadro gerencial y resto del personal apoyan la estrategia de la organización?
- ¿Ha ayudado la estrategia a aclarar prioridades y fijar indicadores?
- ¿Se utiliza la estrategia como una manera de tomar decisiones?
- ¿Existe un proceso para aclarar y modificar la estrategia de la organización?
- ¿Existe un proceso para explorar el entorno a fin de considerar amenazas y oportunidades potenciales?

Comunicación efectiva

Daft y Steers (1992) definen la comunicación como "la transmisión de mensajes entre personas" (p. 679), e indican que los mensajes se pueden comunicar de diversas maneras: verbalmente, por escrito, mediante símbolos o a través de la observación directa; destacando que "una comunicación efectiva ocurre cuando el mensaje es recibido y transmite el significado exacto que el emisor tuvo intención de transmitir" (p. 669).

Por comunicación efectiva se entiende la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado sea transmitido con exactitud.

Huggs, Ginnett y Curphi afirman que la comunicación es el principio vital de la organización, destacando entre sus principales aportes: examinar e interpretar el medio ambiente, coordinar actividades entre los diversos departamentos, establecer metas y objetivos, difundir reglas e instrucciones y la evaluación del desempeño. Asimismo, "permite a la organización tomar decisiones, identificar y responder a los problemas y monitorear el desempeño; provee información a todas las áreas de la organización, permitiéndoles la coordinación y la realización de sus funciones" (p. 669)

Por su parte, Bounds y Woods (1999), advierten que una forma de lograr que todas las partes de la organización trabajen conjuntamente para obtener resultados positivos es fomentando una comunicación clara, sincera y exacta, de modo tal que se minimicen los malentendidos que puedan general problemas y errores que afecten la totalidad del sistema organizacional.

La comunicación dentro de una organización generalmente fluye en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontalmente (Daft y Steers, 1992). En dicha aseveración coinciden con Rodríguez (1999), quien propone que estos esquemas de comunicación sirven para analizar el sistema de comunicaciones de una organización. Estos esquemas se explican a continuación:

- Comunicaciones descendentes: Se refiere a los contactos entre los superiores y subordinados, uso y calidad de los folletos, diarios y revistas, reuniones globales, reuniones por departamentos, uso de un sistema de información común para todos los niveles y manejo de la información como poder, entre otros.
- Comunicaciones ascendentes: Representa los procedimientos de conducto regular, de quejas y sugerencias, bloqueos intencionados de información.
- Comunicaciones horizontales, entre pares: Comunicaciones características del flujo de trabajo, comunicaciones del periodo de descanso o del transporte, surgimiento de rumores.
- Sistema de comunicaciones formal versus informal: Funciones y disfunciones del rumor.

La calidad de la comunicación de un líder esta relacionada positivamente con la satisfacción de su equipo de trabajo (Klimosky y Haynes, 1980, c.p. Huggs, Ginnett y Curphi), adicionalmente proporciona un

mejor acceso a la información relevante para la toma de decisiones organizacionales.

Características de una comunicación efectiva:

- Conocer el propósito: al comunicarse se debe tener claro lo que se intenta comunicar.
- Seleccionar un contexto y un medio apropiados al tópico a abordar
- Enviar las señales correctas: evaluar previamente el marco de referencia de los demás, para evaluar si el mensaje a transmitir se adecua a este marco y si será claramente comprendido.
- Asegurarse de manera activa que los demás entiendan el mensaje, poniendo en práctica la comunicación en ambos sentidos y poniendo atención a las respuestas emocionales de los demás.

Trabajo en Equipo

De acuerdo a Surdo (1998, p. 25), "trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores,...conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres". El autor afirma que se trata de un modelo de participación en el trabajo que se basa en la confianza interpersonal, la comunicación fluida, la sinceridad, apoyo mutuo, respeto; y supera las formas tradicionales jerarquizadas, rígidas y desmotivantes de la organización vertical y tradicional.

Surdo (1999), plantea que este modelo de trabajo promueve la interdependencia activa, consciente y responsable de todos sus miembros, suscitando los siguientes resultados:

- Comparten y asumen la misión del equipo como la razón de la existencia del mismo

- Planifican las tareas para el logro de los resultados previstos
- Evalúan los resultados obtenidos de la ejecución de tareas
- Reflexionan constantemente los procesos que llevan a cabo, lo cual permite un aprendizaje permanente.

Estos procesos grupales son las fuerzas que "condicionan, orientan y dinamizan la conducta del grupo como totalidad y la conducta de cada uno de sus integrantes en particular" (Surdo, 1999, p. 81). Esta percepción del equipo como una totalidad, es consecuencia de la acción conjunta de sus miembros, cuyo resultado final es mayor que la suma de los efectos independientes de cada uno de ellos, un resultado conocido como sinergia, la cual posibilita el trabajo en equipo produciendo resultados de elevada calidad y creatividad, los cuales influyen positivamente a las organizaciones y modifican favorablemente a sus integrantes.

Por su parte, Salom (2003), señala 7 aspectos de vital importancia para lograr el éxito de un trabajo en equipo, a saber:

1. La Motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
2. Intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.
3. Sistema de "Jerarquía" integral, es decir, todo miembro del equipo es importante.
4. La implementación de la "Crítica Constructiva". La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, mejorando así los métodos, acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o deficiencia.
5. Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.

6. El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
7. Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin entrar en "Críticas" o argumentos que sólo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.

Liderazgo

Robbins (2004) define Liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas" (p. 314).

Los líderes deben aprender a adaptar su estilo de liderazgo a la situación que se le presenta, y según la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ésta se encuentra determinada por el nivel de madurez de los seguidores, entendido como la medida de habilidad y disposición de las personas de cumplir con una tarea específica. En función del nivel de madurez de los seguidores, el líder podrá delegar en ellos alguna función o, por el contrario, ser más autoritario y controlador.

Otra de las tareas claves del líder es la de motivar a sus seguidores, según sus características y necesidades particulares. De la misma manera, Robbins (2004) define motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. En tal sentido, el equipo directivo y gerencial de la ODS debe inspirar e impulsar a todo el equipo administrativo, profesional y voluntario para atender a los beneficiarios de los programas y servicios, hacerlo con calidad, y lograr la misión organizacional.

Toma de Decisiones

Kreitner y Kinini (1997) definen a la toma de decisiones como un medio para un fin, de modo tal que "implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución" (p. 323).

Por otro lado, Daft y Steers (1992) señalan que la toma de decisiones es "el proceso que consiste en detectar y resolver los problemas de la organización" (p. 559). Asimismo, sostienen que es una de las responsabilidades fundamentales de la administración, afirman incluso que "es el cerebro y el sistema nervioso de la organización" (p. 558), atribuyéndole como característica que ayuda a la organización a aprender, de modo tal que una decisión acertada puede minimizar los errores y aumentar las probabilidades de tener éxito en la organización.

Por su parte, Rodríguez (1999, p. 67), sostiene que "el proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional". Mientras que Luhmann (s.f., c.p. Rodríguez, 1999), indica que las organizaciones deben ser vistas como un sistema conformado por decisiones; por tanto, la adecuada comprensión del proceso decisional de una organización permitirá diagnosticar como será su desarrollo como sistema. Esta autor propone que el proceso decisional debe ser evaluado de acuerdo a las siguientes categorías:

- Premisas de decisión: De dónde se obtienen las decisiones, quién las genera, cuáles son as decisiones fundamentales.
- Participación: Se refiere a quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de participación y que niveles alcanza el sistema de participación.

- Canales de decisión: Cuáles son las cadenas de decisión que se generan en la organización.
- Grado de especificidad de las decisiones: Cómo se especifican las decisiones globales.
- Hasta que nivel se adoptan las decisiones: Cuáles y cuantos son los pasos intermedios a seguir para que una decisión sea ejecutada, transformada en acción.
- Reconocimiento de la racionalidad de las decisiones: Existencia de duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

El autor propone estas categorías como una guía para que cada organización elabore su propio modelo de evaluación, de tal modo que pueda dejar a un lado algunas y agregar otras que considere relevantes.

Negociación y manejo de conflictos

Daft y Steers (1992), conceptualizan el conflicto como "el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha obstaculizado, o está a punto de obstaculizar algo que le concierne" (p. 639). El conflicto comprende aquellas situaciones en las cuales las expectativas o conducta de una persona o grupo, dirigidas hacia una meta, son bloqueadas -o están por ser bloqueadas- por otra persona o grupo. En este sentido, los autores afirman que "si se desea que la organización tenga éxito debe encontrarse la manera de controlar las energías de los individuos y grupos de interés a favor del bienestar general de la organización" (p. 632).

Por su parte, Luhmann (c.p. Rodríguez, 1999), afirma que el conflicto siempre puede presentarse en una organización, sosteniendo que "tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto", por ende

es preciso tener este factor siempre presente, para reconocer los conflictos en lugar de negarlos u ocultarlos; de este modo pueden ser regulados evitando que se conviertan en una expresión violenta.

Los conflictos pueden observarse desde tres puntos de vista (Robbins, 1999):

1. El tradicional: Consiste en suponer que todo conflicto es malo, esta perspectiva ve el conflicto de manera negativa, como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Este enfoque se basa en las consecuencias disfuncionales del conflicto, el cual es definido por Robbins (1999) como aquel que obstaculiza el desempeño del grupo y le pone trabas al rendimiento de la organización, mientras que el funcional es aquel que beneficia las metas grupales y organizacionales, y mejora desempeño del grupo. No obstante, Robbins (1999), indica que todo conflicto debe evitarse, y para ello se requiere dirigir la atención a sus causas y corregirlas a fin de mejorar el desempeño grupal y organizacional.
2. De las relaciones humanas: Esta perspectiva sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Debido a que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto al afirmar que, en vista que no puede ser eliminado, podría usarse en beneficio del desempeño del grupo.
3. Interaccionista: Este enfoque no sólo acepta el conflicto, sino que lo apoya. Se basa en que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo tiende a volverse estático, apático y no responder ante las necesidades de cambio. Asimismo, alienta a los líderes a preservar un nivel mínimo de conflicto, suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo

Innovación y Manejo del Cambio

Arias (2007) señala que la innovación es un tema crítico para poder competir en un mundo globalizado. Algunas de las mejores prácticas para construir y moldear una cultura innovadora son:

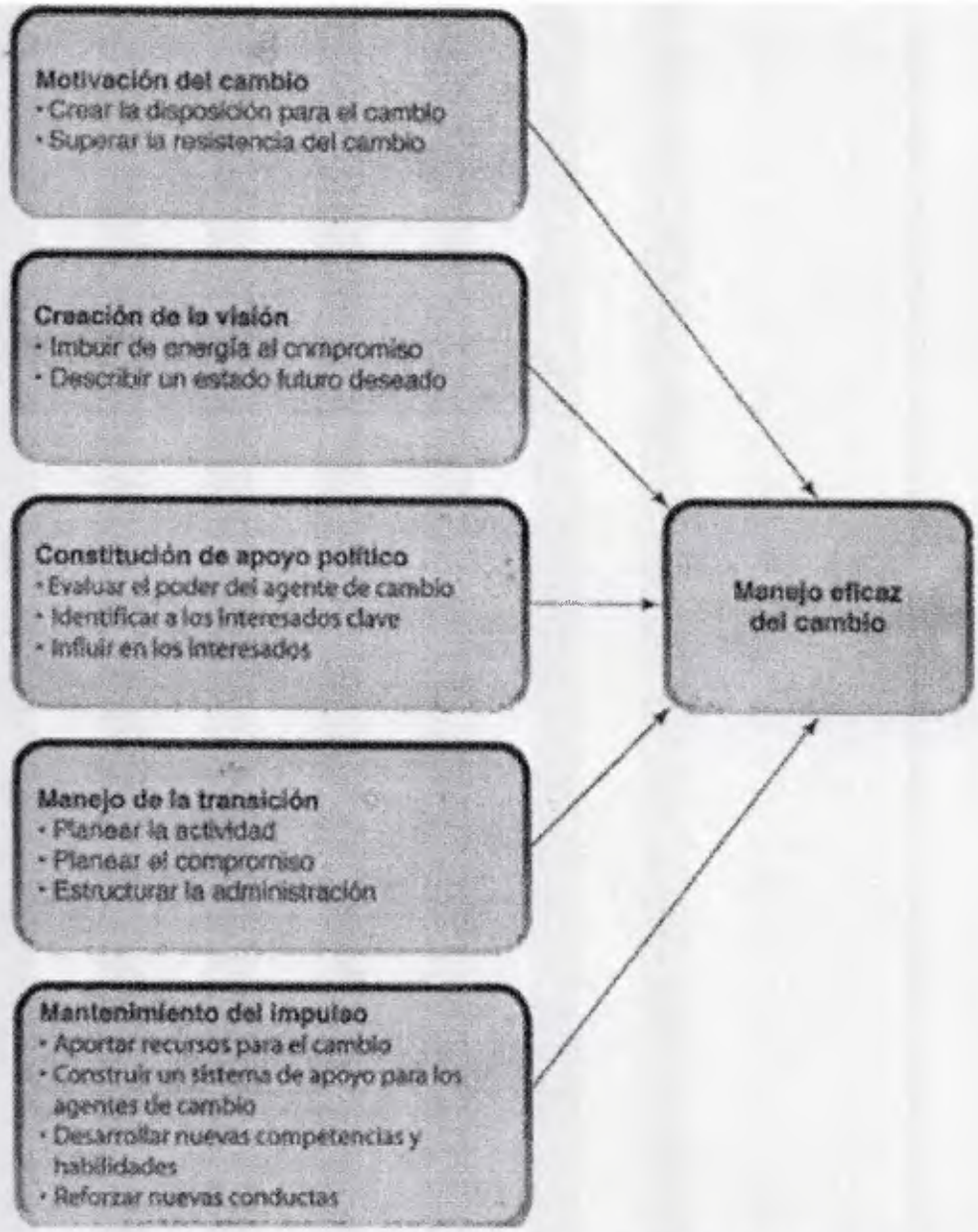
- *Invertir en el crecimiento de los empleados*: cuando los empleados perciben que su propio desarrollo y crecimiento es valioso para su organización, es más probable que haga contribuciones innovadoras. Adicionalmente, un entrenamiento en múltiples capacidades conlleva a una visión más amplia de la empresa y oportunidades de desarrollo de carrera.
- *Crear sentido de pertenencia*: las personas crean pertenencia cuando sus líderes demuestran un deseo sincero por que tengan éxito en sus labores y sienten que sus ideas son valoradas y apreciadas. Invitar a las personas a reuniones y pedir sus opiniones desde su perspectiva, son algunas de las buenas prácticas para crear sentido de pertenencia.
- *Construir auto-confianza*: la confianza se origina a partir de las consecuencias y respuestas de los líderes ante los errores del pasado. Las personas con auto confianza son conscientes de sus habilidades, no le tienen miedo a fracasar y por estas razones desarrollan soluciones innovadoras. Existe una interdependencia entre el promover comportamientos innovadores y la generación de confianza en las personas.

Por otra parte, es de suma importancia el manejo del cambio, ya que las organizaciones existen en un ambiente de cambio continuo, con lo cual para sobrevivir deben adaptarse eficaz y rápidamente. A menudo la velocidad

y complejidad del cambio somete a prueba la capacidad de los líderes y empleadas para adaptarse con la rapidez requerida. No obstante, cuando las organizaciones no cambios los costos de esta falla pueden ser bastante altos. Es por ello que es vital que los lideres y empleados entiendan la naturaleza del cambio requerido y los probables efectos de distintos enfoques para generarlo.

Dado el cambio continuo al que están expuestas las organizaciones, las estructuras burocráticas son cada vez más ineficaces para dar respuestas oportunas a estos cambios, es por ello que necesitan diseños flexibles y adaptables (Hellriegel y Slocum, 2004)

Los autores Hellriegel y Slocum señalan las iniciativas que contribuyen a la administración eficaz del cambio: (p. 413)



Fuente: Reimpreso con permiso de Cummings, J. G. y Worley, C. G. *Organization Development and Change*, 6a. ed., Cincinnati: South-Western, 1997, 154.

McLagan c.p. Robbins, señala un conjunto de características de las organizaciones capaces de cambiar (p. 326), las cuales se indican a continuación:

- Relacionan el presente y el futuro. Piensan en las oportunidades y problemas futuros y los incluyen en las decisiones actuales.
- Hacen del aprendizaje un estilo de vida. Destacan en el intercambio y la gestión del conocimiento
- Apoyan y fomentan activamente los mejoramientos y cambios diarios.
- Aseguran equipos diversos La diversidad garantiza que las cosas no se hagan como siempre se han hecho
- Estimulan a los inconformes. Como sus ideas sales de lo establecido, pueden ayudar a producir cambios radicales
- Integran la tecnología. Usan la tecnología para implementar los cambios
- Generan y fortalecen la confianza. Es más probable que las personas apoyen los cambios cuando la cultura de la organización inspira confianza.

CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO

El problema de investigación planteado constituye una realidad poco abordada desde el punto de vista académico. Inicialmente se elaboró una aproximación al problema de investigación, a través de revisión bibliográfica, consulta con expertos y personal de REDSOC, con el fin de familiarizarse con el objeto de estudio y constatar sus características generales y específicas. Posteriormente, se procedió a generar y aplicar el instrumento de medición y entrevistas, para luego describir los hallazgos encontrados durante la investigación y definir qué áreas gerenciales y técnicas deben desarrollar los gerentes de las ODS para cumplir eficientemente con sus funciones y garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones.

Tipo de Investigación

Para la realización del diagnóstico, entre los diferentes tipos de investigación se adoptó la metodología de la Investigación Evaluativa.

Centrella (2007), señala que la investigación evaluativa está orientada a evaluar, valorar y ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Este método se llevó a cabo en colaboración con el cliente, se basa en un proceso cíclico que consta de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones.

Centrella (2007) citando a Suchman (1967) señala que "la investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares

características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción". (p.119).

Diseño de Investigación

Según Sabino (1992), el diseño de investigación tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos de la realidad con la teoría, de tal modo que defina una estrategia que permita determinar las operaciones necesarias para llevarla a cabo; por lo tanto el mismo constituye el plan que aplicará el equipo de investigación para dar respuesta al problema planteado. En el caso específico de este proyecto se realizó un diseño de campo, ya que los datos son obtenidos de manera directa de la realidad, tal y como ocurren, sin ningún tipo de manipulación o control de las variables por parte del equipo de trabajo.

El diseño de la investigación es de campo, transversal, ex post facto. Hernández, Fernández y Baptista (2000) plantean que la investigación es transversal cuando recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población y Muestra

La *población* de estudio es una población finita, ya que todos los individuos que la componen son perfectamente identificables por los

investigadores (Ramírez, 1999). En el caso de esta investigación, la población está delimitada por todas las ODS que integran REDSOC.

Para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula que según Sierra Bravo (1991) corresponde al cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(e^2(N-1)) + (Z^2 PQ)}$$

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción de elementos de la población que poseen el atributo en estudio

Q = 1 - P

e = Error de estimación

Z = Valor tipificado asociado al nivel de confianza elegido para hacer las estimaciones.

Se utilizó el criterio de máxima heterogeneidad el cual consiste en fijar P = Q = 0,5.

Luego de ensayar con varios escenarios posibles y aplicando la fórmula anterior, se consideró un tamaño de muestra apropiado es de 37 ODS empleados, el cual lleva asociado un error de muestro del 10% y un nivel de confianza del 90%.

Una vez delimitada la población y definido el tamaño de la muestra, se realizó la *estratificación de la muestra*, para ello se elaboró una tabla resumen de las 79 ODS afiliadas a REDSOC, basándose en las siguientes

especificaciones: Nombre de la ODS, Ubicación de Sede Principal (Caracas o el Interior), Área de Acción, Tipos de Beneficiarios, y Persona Contacto (Gerentes o Directivos).

Se optó por realizar un muestreo estratificado según las áreas de acción de las ODS afiliadas a REDSOC, lo cual permitió obtener la información de todas unidades que componen la población de estudio, siendo equivalente a una fotografía de la población en un momento dado. Para asignar proporcionalmente la muestra en los estratos se utilizó la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Una vez aplicada esta fórmula se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1 Estratificación de la población y muestra

	Población	Muestra
Estrato (ámbito de acción)	N_i	n
Ambiente	2	1
Arte / Cultura	6	3
Comunicaciones / Tecnología	2	1
Derechos Humanos	1	0
Desarrollo Integral	18	8
Educación / Capacitación	15	7
Fortalecimiento Comunitario	10	5
Fortalecimiento Institucional	2	1
Género	5	2
Salud	12	6
Tratamiento y prevención de drogas	4	2
Otros (recreación y voluntariado)	2	1
Total	**79**	**37**

Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Luego de hacer una revisión bibliográfica-documental de diversos materiales de consulta, como las guías de estudio de las materias Procesos de Consultoría y Consultoría Aplicada I, correspondientes a la Especialización en DO, así como de diversos pensum de estudios de programas de formación dirigidos a Gerentes de ONG en países de Hispanoamérica, se creó un Modelo Teórico sobre el cual se desarrollarían las técnicas e instrumentos de diagnóstico e intervención.

En tal sentido, para la realización del diagnóstico, entre los diferentes tipos de investigación se adoptó la metodología de la Investigación Evaluativa, con un diseño de investigación de campo, transversal, ex post-facto.

En función de estas características del proyecto se definieron, conjuntamente con el equipo de REDSOC, las técnicas de recopilación y análisis de la información para el diagnóstico:

1. Cuestionario
2. Entrevistas Semi-estructuradas
3. Análisis Documental

El cuestionario de medición buscó medir las variables Competencias Técnicas y Competencias Gerenciales en los Gerentes y Directivos de las ODS afiliadas a REDSOC. Dicho cuestionario contiene afirmaciones que permiten conocer las percepciones de los encuestados respecto a cada dimensión. El paso previo a la elaboración del cuestionario fue la operacionalización de las variables.

Para realizar el diseño de la operacionalización de las Variables, se tomó evaluaron aquellas dimensiones que más se ajustaran a los objetivos

del estudio, tomando en cuenta para ello la correspondencia con las características de la población seleccionada, la relevancia de las dimensiones según expertos en el tema, y la aceptación de las dimensiones por las personas contacto de la organización cliente y sugerencias de los mismos.

De dicho análisis resultaron 13 dimensiones, las cuales fueron divididas en indicadores que sirvieron de guía para redactar los ítems que conforman el cuestionario de recolección de información. A continuación se indican las definiciones y operacionalización de las variables:

Competencias Técnicas: Manejo de todas las áreas clave de la ODS, conformadas por los subsistemas organizacionales principales.

Tabla 2 Operacionalización Competencias Técnicas

Dimensiones	Indicador	Planteamientos
Administración	Sostenibilidad Organizacional	La manera como se coordinan los recursos materiales y económicos en mi organización garantiza su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
	Cumplimiento de la normativa legal	Considero que mi organización cumple con la normativa legal y fiscal vigente en el país.
Capital Humano	Gestión del Capital Humano	Se desarrollan estrategias para generar conocimientos, habilidades y aprendizajes en el personal que labora en mi organización.
	Delimitación de perfiles y roles	Los perfiles y roles del personal contratado y voluntario de mi organización están claramente definidos y delimitados.
	Retención del personal	Mi organización cuenta con mecanismos eficientes de retención del personal.
Estructura Organizacional	Descentralización	Los diversos mecanismos de planificación, coordinación y toma de decisiones se encuentran adecuadamente descentralizados entre las unidades, programas y servicios de mi organización.
	Estructuras flexibles	La estructura, programas y servicios de mi organización son lo suficientemente flexibles para adaptarse a las nuevas demandas y cambios del entorno.
Finanzas	Procuración de Fondos	Las prácticas de procuración de fondos desarrolladas en mi organización permiten cubrir a cabalidad sus gastos operativos, programas y proyectos.
	Estrategia financiera	La estrategia financiera de mi organización ha logrado diversificar sus fuentes de ingresos para minimizar la dependencia de una fuente única de ingresos.
Mercadeo Social	Estrategias comunicacionales	Las estrategias comunicacionales que emplea mi organización para mercadear sus programas y servicios tienen una efectividad satisfactoria.
	Redes sociales	Mi organización ha logrado establecer alianzas estratégicas que permiten mejorar su posicionamiento e impacto social.
	Imagen organizacional	La imagen actual de mi organización es atractiva y reconocida públicamente.
Sistemas de Información	Uso de la Tecnología	En mi organización se utiliza eficientemente la tecnología para registrar y difundir la información importante.
	Documentación confiable	Mi organización cuenta con un sistema de documentación confiable para el manejo y control de la data referente a su gestión.

Competencias y habilidades gerenciales: Habilidades y actitudes necesarias para dirigir y trabajar eficazmente con personas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 3 Operacionalización Competencias Gerenciales

Dimensiones	Indicador	Planteamientos
Comunicación efectiva	Comunicación no verbal	En mi organización se analiza la comunicación no verbal para evaluar si el mensaje que se transmite es claramente comprendido.
	Medios apropiados	En mi organización se evalúan y seleccionan los medios apropiados al momento de establecer una comunicación con las demás personas.
	Claridad del mensaje	Cuando se transmite un mensaje en mi organización, éste es rápidamente comprendido por la mayoría de las personas.
	Escucha activa	En la organización demostramos escuchar con atención cuando se establece una comunicación directa.
Innovación y Manejo del Cambio	Mecanismos para la Innovación	En mi organización existen mecanismos y espacios para proponer y discutir nuevas ideas y soluciones innovadoras.
	Manejo de la resistencia al cambio	Se aplican estrategias efectivas para reducir la resistencia al cambio en la organización.
	Adaptación al cambio	Considero que mi organización es lo suficientemente dinámica y flexible ante los cambios internos y externos.
	Manejo de la transición	Se planifican actividades que conducen al cambio e impulsan el compromiso del equipo para ejecutarlas
Liderazgo	Estilos de liderazgo	El personal de mi organización asumen diversos estilos de liderazgo según la situación presentada.
	Motivación	Se aplican estrategias de motivación efectivas y adaptadas a las necesidades del personal de mi organización.
	Delegación del liderazgo	En mi organización el liderazgo se delega a las personas que tienen la mayor competencia técnica y /o gerencial de acuerdo a la situación.
Negociación y Manejo de Conflictos	Solución de problemas	Cuando los empleados expresan divergencias en algún aspecto organizacional, generalmente se demuestra disposición e interés por buscar soluciones en conjunto.
	Relación ganar-ganar	Cuando se participa en un proceso de negociación, mi organización promueve la disposición a mantener una relación ganar-ganar.
	Preparación para la negociación	Antes de iniciar un proceso de negociación en mi organización, se dedica tiempo para prepararse, investigar a la contraparte y definir las propias estrategias.
	Reacción ante diferencias de criterios	Los empleados son tratados con respeto aunque presenten públicamente diferencias de opiniones, preferencias o intereses.
Planificación Estratégica	Alineación del Personal	Las diferentes unidades y equipos de trabajo están alineados a la misión, visión, valores, políticas y cultura organizacional.
	Existencia de estrategia organizacional	Mi organización funciona a partir de una Planificación Estratégica que define sus objetivos y líneas de acción.
	Manejo de indicadores	Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan medir el impacto y el logro de objetivos organizacionales.
Toma de Decisiones	Proceso de Toma de Decisiones	Cuando se toman decisiones organizacionales se analizan detalladamente las alternativas y sus posibles consecuencias
	Efectividad	Considero que los resultados de las decisiones organizacionales son satisfactorios.
	Consenso grupal	Mi organización promueve el consenso grupal en la toma de decisiones
Trabajo en Equipo	Corresponsabilidad y colaboración	Existe un alto sentido de corresponsabilidad y colaboración dentro de los equipos de trabajo de mi organización.
	Aprendizaje permanente	Se promueve equipo de trabajo una constante reflexión sobre los procesos que llevan a cabo para lograr un aprendizaje permanente.
	Procesos efectivos	Los equipos de trabajo de mi organización cuentan con las herramientas para llevar a cabo procesos efectivos de comunicación, toma de decisiones, negociación y liderazgo.
	Promoción del trabajo en equipo	En mi organización se promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Basándose en la operacionalización anterior, se desarrolló el cuestionario teniendo como guía los ítems allí indicados. Este cuestionario fue elaborado según la escala para medir actitudes de Rensis Likert la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos; es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que indique su reacción eligiendo una de las categorías de la escala. A cada categoría se le asignó un valor numérico, de modo tal que, los sujetos obtienen una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las alternativas de respuesta de la escala indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente, tal como se muestra a continuación:

1: Completamente en desacuerdo.

2: En desacuerdo.

3: De acuerdo.

4: Completamente de acuerdo.

Con este cuestionario se llevó a cabo una prueba piloto con una pequeña muestra de la población de estudio. El propósito principal de la prueba fue constatar la funcionalidad del instrumento de medición, detectar posibles errores, verificar si el cuestionario había sido correctamente elaborado, si se entendía claramente y el tiempo que tomaba para aplicarlo.

La muestra para esta prueba piloto fue seleccionada al azar con las mismas características de la muestra final a estudiar, y permitió hacer un análisis de la confiabilidad, a través del estadístico ***alfa de cronbach,*** el cual mide el grado de consistencia interna del mismo, es decir, la eliminación de cualquiera de los ítems no afectará la consistencia del mismo, para ello se

empleó el paquete estadístico SPSS, obteniendo *0,9465 de confiabilidad*. Este resultado se consideró aceptable para este estudio. (Anexo A)

A partir de esta validación se elaboró la versión final del instrumento que fue aplicado a la muestra seleccionada. El instrumento definitivo se muestra en el Anexo B.

Validez del Instrumento

Podemos afirmar que la validez del instrumento desarrollado queda respaldada por los siguientes factores: Investigación bibliográfica, determinación previa de necesidades e intereses de la organización cliente, revisiones y recomendaciones de expertos.

En todo momento se involucró al cliente en la selección y definición de las dimensiones a ser medidas, así como en la determinación y definición de los ítems a incluir en el cuestionario. De igual modo, se revisó exhaustivamente la redacción y comprensión de los ítems para garantizar la adecuada correspondencia de las respuestas. Es así como la validez de constructo del instrumento está sustentada en la rigurosidad metodológica con la que se realizó el proceso de construcción y validación del mismo, y su adaptación a la realidad de las organizaciones objeto de estudio.

Procedimiento

El Cuestionario de Diagnóstico fue aplicado a través de dos vías. Inicialmente se recurrió a enviarlo digitalmente, distribuyéndolo por correo electrónico a la muestra estratificada seleccionada al azar de un grupo de ODS afiliadas de REDSOC. Dado que no se obtuvieron la cantidad suficiente de cuestionarios para cubrir la muestra, se recolectó el resto de la

información de manera presencial durante la Asamblea de REDSOC realizada en el mes de de mayo de 2010, donde se alcanzó a completar la cantidad de 30 cuestionarios, de los 37 estimados inicialmente. Dado las dificultades de obtener respuesta oportuna en el llenado de los cuestionarios, el Equipo Consultor decidió realizar los análisis con los 30 cuestionarios obtenidos.

La entrevista semi-estructurada fue aplicada a un pequeño grupo de *10 ODS* que formaba parte de la población de estudio. Este grupo fue seleccionado al azar y representaba las diversas áreas de acción que sirvieron para categorizar al total de la población en estudio. La intención de estas entrevistas era profundizar algunos de los aspectos abordados en el cuestionario, así como validar el modelo teórico planteado por lo consultores, al corroborar los temas planteados e indagar si debemos incluir algunos otros de interés para las ODS. El modelo de la entrevista semi-estructurada empleado se muestra en el Anexo C.

Para el análisis de datos en primer lugar se procedió a enumerar los cuestionarios poder cargar la información recolectada en una tabla de doble entrada, donde los ítems, conjuntamente con las variables demográficas y organizacionales serán ubicados en el eje vertical y el número de cuestionarios en el eje horizontal.

- A través de los totales de cada una de las dimensiones del instrumento se procedió a obtener las ponderaciones de cada dimensión, para lo cual se calcula el peso porcentual de cada ítem, dividiendo el 100% de la dimensión entre el número de ítems de cada una, esto para garantizar tener el mismo valor de recorrido de cada dimensión. Adicionalmente, se realizaron los siguientes cálculos:

- Cálculo de medidas de tendencia central. El cálculo y análisis de la media de las respuestas otorgadas por los Gerentes a los ítems del instrumento de medición, permitió identificar las diferencias entre

ellos, determinado los puntos convergentes y divergentes de los mismos.

- Tablas y gráficos de frecuencias relativas de los promedios de las puntuaciones obtenidas para cada dimensión. Esto permitió diagnosticar cuál es la percepción de los Gerentes sobre cada una de ellas, identificando la tendencia del perfil asociado a cada variable y dimensión. Asimismo, se calculon las frecuencias relativas de las variables demográficas y organizacionales para obtener mayor información acerca de las características de la muestra.

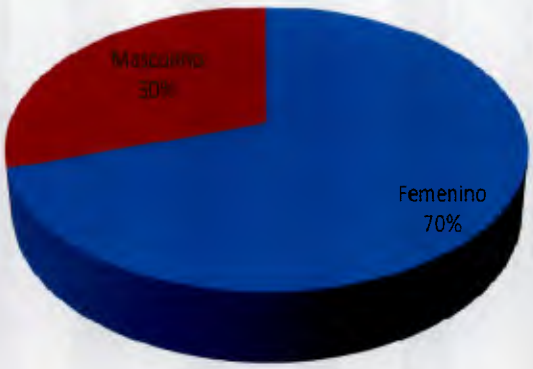
CAPITULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de datos demográficos y organizacionales

Genero

Se evidencia el liderazgo femenino en este sector, dada su presencia mayoritaria en los niveles gerenciales de la muestra de ODS seleccionadas, tal como se muestra a continuación:

Ilustración 2 Características del personal encuestado



En los últimos años, las mujeres han venido escalando hacia altos niveles directivos dentro de todas las áreas, pero especialmente en el denominado Tercer Sector, se ha visto reflejada esta influencia y liderazgo preponderante.

Nivel Educativo

En la siguiente tabla de doble entrada se refleja de la muestra de los Gerentes de las ODS seleccionadas, prácticamente un 70% posee estudios de

4to Nivel, entre Especialización, Maestría y Doctorado, quedando el otro 30% para estudios de T.S.U. y Licenciatura. En tal sentido, se puede observar una alta tendencia de profesionalización de los Gerentes de las ODS, aunque no se puede aseverar que sus estudios están vinculados con áreas claves de las Organizaciones de Desarrollo Social.

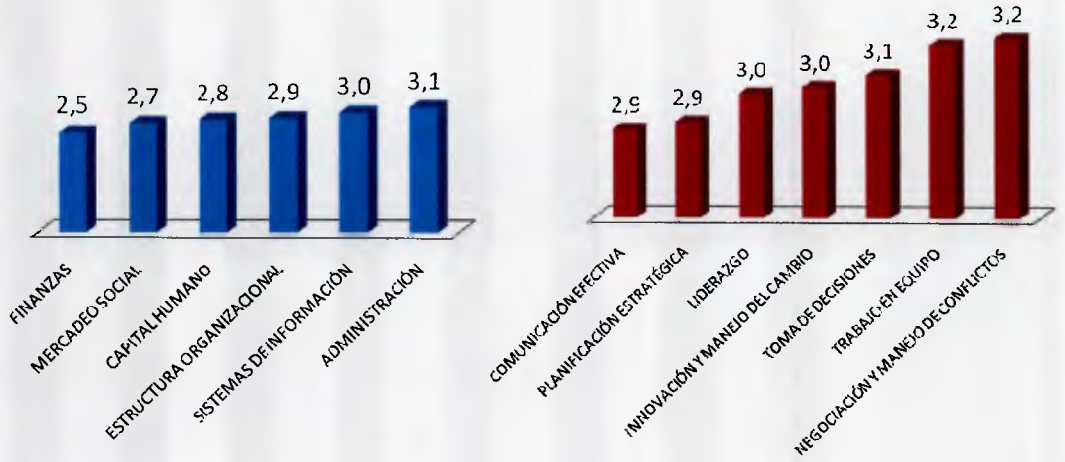
No obstante, según las entrevistas realizadas, se pudo constatar el interés y la intención de estos Gerentes por formarse en áreas más específicas relacionadas con las Organizaciones de Desarrollo Social. Adicionalmente, los Gerentes han insistido en la importancia de profesionalizar a su personal administrativo y operativo, ya que las nuevas exigencias del entorno requieren un mayor conocimiento técnico y dominio de herramientas gerenciales para garantizar la sostenibilidad organizacional.

Tabla 4 Nivel Educativo de los entrevistados

NIVEL EDUCATIVO	Nº	%
Bachiller	0	0,0
T.S.U.	1	3,3
Licenciatura	8	26,7
Especialización	13	43,3
Maestría	6	20,0
Doctorado	2	6,7
Total	30	100,0

Análisis por variables y dimensiones

Ilustración 3 Competencias Técnicas Vs. Competencias Gerenciales



Se calculó un promedio para cada una de las dimensiones de las competencias técnicas y competencias gerenciales, los cuales se muestran en el gráfico anterior. Al contrastar los resultados promedios obtenidos en las competencias técnicas y en las gerenciales, evidenciamos que las primeras arrojan valores promedios más bajos, lo cual permite afirmar que las mayores brechas existen en este grupo, ya que a menor puntaje, menor dominio se tiene sobre la competencia.

En las competencias técnicas los aspectos con mayores áreas de oportunidad y mejora son las dimensiones de Finanzas, Mercadeo social, Capital Humano y Estructura organizacional. Estas dimensiones son determinantes en aspectos tales como: la sostenibilidad a largo plazo de la ODS, proyección e imagen, establecimiento de alianzas estratégicas, retención de personal y delimitación de roles, y adaptación a los cambios del entorno; aspectos que inciden directamente en el éxito y permanencia en el tiempo de las organizaciones.

Por otro lado, en las competencias gerenciales, las dimensiones que habría que reforzar son Comunicación efectiva y Planificación estratégica. El

primer de estos elementos contribuye a que todas las partes de la organización trabajen conjuntamente para obtener resultados positivos para todo el sistema, mientras que la Planificación estratégica permite que los individuos trabajen de manera organizada, orientados al logro de la misión organizacional, por lo cual deben ser reforzadas para la alcanzar éxito. Por su parte, el resto de las dimensiones están presentes –en gran medida- en los Gerentes de las ODS.

Análisis por indicadores

Una vez analizados comparativamente los promedios por dimensiones gerenciales y técnicas, se evaluaron con mayor detalle los indicadores que las integran. Para ello, se muestran a continuación los promedios obtenidos en los cuestionarios correspondientes a las dimensiones y sus respectivos indicadores, a fin de analizar las brechas existentes entre las competencias del modelo teórico definido y los resultados obtenidos en las ODS.

Es importante tener en consideración que aquellos valores comprendidos entre 3 y 4, corresponden a las categorías de respuesta "de acuerdo" y "completamente de acuerdo", lo cual se consideró un indicador de que la competencia está presente, por su parte las respuestas de las categorías "en desacuerdo" y "completamente en desacuerdo", están asociadas a competencias que no están presentes, o poseen áreas de oportunidad (mejora). Estas premisas sirvieron de base para hacer los análisis subsiguientes.

Tabla 5 Competencias Gerenciales por indicadores

Dimension	Indicador	Promedio por indicador	Promedio por dimensión
Comunicación	Claridad del mensaje	3,0	2,9
	Comunicación no verbal	**2,7**	
	Escucha activa	3,4	
	Medios apropiados	2,8	
Innovación y Manejo del Cambio	Adaptación al cambio	3,1	3,0
	Manejo de la resistencia al cambio	**2,6**	
	Manejo de la transición	3,2	
	Mecanismos para la Innovación	3,5	
Liderazgo	Delegación del liderazgo	3,3	3,0
	Estilos de liderazgo	3,2	
	Motivación	2,8	
Negociación y Manejo de Conflictos	Preparación para la negociación	3,0	3,2
	Reacción ante diferencias de criterios	3,4	
	Relación ganar-ganar	3,5	
	Solución de problemas	3,2	
Planificación Estratégica	Alineación del Personal	3,3	2,9
	Existencia de estrategia organizaciona	3,1	
	Manejo de indicadores	2,9	
Toma de Decisiones	Consenso grupal	3,2	3,1
	Efectividad	3,0	
	Proceso de Toma de Decisiones	3,2	
Trabajo en Equipo	Aprendizaje permanente	3,4	3,2
	Corresponsabilidad y colaboración	3,5	
	Procesos efectivos	2,8	
	Promoción del trabajo en equipo	3,5	

Del grupo de indicadores de las competencias gerenciales, se destacan como aquellas que ameritan un mayor reforzamiento en los líderes de las ODS las relacionadas con el análisis y manejo de la **comunicación no verbal**, así como el **manejo de la resistencia al cambio**. Por lo cual los líderes deben analizar estos aspectos antes de actuar y comunicarse con su equipo, ya que de lo contrario el proceso de comunicación efectiva se ve impactado negativamente. Asimismo ocurre con el segundo aspecto, el cual de no ser manejado adecuadamente puede entorpecer la implementación de

proyectos u otros cambios que respondan a necesidades organizacionales, lo cual infiere en la efectividad gerencial de los lideres.

Tabla 6 Competencias Técnicas por indicadores

Dimension	Indicador	Promedio por indicador	Promedio por dimensión
Administración	Cumplimiento de la normativa legal	3,5	3,1
	Sostenibilidad Organizacional	3,1	
Capital Humano	Delimitación de perfiles y roles	3,1	2,8
	Gestión del Capital Humano	3,4	
	Retención del personal	**2,6**	
Estructura Organizacional	Descentralización	2,9	2,9
	Estructuras flexibles	3,0	
Finanzas	Estrategia financiera	2,7	2,5
	Procuración de Fondos	**2,6**	
Mercadeo Social	Estrategias comunicacionales	**2,6**	2,7
	Imagen organizacional	3,2	
	Redes sociales	3,1	
Sistemas de Información	Documentación confiable	3,3	3,0
	Uso de la Tecnología	3,1	

Por su parte, al evaluar los ítems de las competencias técnicas, los que muestran mayores brechas entre el estado ideal y el actual son aquellos relacionados con los mecanismos de *retención de personal*, las *prácticas de procuración de fondos* y las *estrategias comunicacionales* empleadas. Ciertamente, estos tres indicadores se encuentran prelados entre sí, ya que las deficientes estrategias comunicacionales de la organización dificultan que sean atractivas para la captación de fondos, lo cual a su vez dificulta la retención de personal calificado en la organización debido a los bajos salarios que ésta puede ofrecer. Estos ítems influyen en la sostenibilidad de las ODS, representando dificultades como la conformación de su capital humano, conseguir el financiamiento necesario para llevar acabo sus proyectos, y

finalmente la capacidad de darse a conocer, promoviendo sus programas y servicios, lo cual le permite llegar con mayor facilidad al publico al cual está orientada la organización.

No obstante, en contraste con lo anterior, se evidencian fortalezas en aspectos como el cumplimiento de la normativa legal, y en la gestión del capital humano se destaca el desarrollo de estrategias para generar conocimientos, habilidades y aprendizajes en el personal, lo cual es un elemento motivador, pero que necesita ser reforzado ante la dificultad de retener al personal. Específicamente, el cumplimiento de la normativa legal puede estar influenciado por las exigencias que el Gobierno venezolano ha venido ejecutando tanto al sector privado como a las ODS, llevando a que exista una mayor preocupación por la directiva y los niveles gerenciales para encontrarse a rigor con la ley.

Análisis por áreas de acción de las ODS

A continuación se analizará si se evidencia alguna diferencia significativa de acuerdo al área de acción de las ODS y los promedios obtenidos por dimensiones:

Tabla 7 Competencias Gerenciales por área de acción social

Área de Acción principal	Promedio de Comunicación efectiva	Promedio de Innovación y Manejo del Cambio	Promedio de Liderazgo	Promedio de Negociación y Manejo de Conflictos	Promedio de Planificación Estratégica	Promedio de Toma de Decisiones	Promedio de Trabajo en Equipo	*Promedio por área de acción*
Ambiente	3,0	3,3	3,7	4,0	3,0	3,7	3,5	***3,4***
Arte / Cultura	3,2	3,8	4,0	3,9	3,3	3,8	3,8	***3,7***
Comunicaciones / Tecnología	3,3	3,8	3,0	3,5	3,7	3,3	4,0	***3,5***
Desarrollo Integral	3,2	3,1	3,3	3,3	3,1	3,2	3,4	***3,2***
Educación / Capacitación	2,7	3,0	2,9	3,2	3,2	2,8	3,2	***3,0***
Fortalecimiento Comunitario	2,8	3,1	2,9	3,2	2,7	3,1	3,1	***3,0***
Fortalecimiento Institucional	3,3	2,8	3,0	3,0	2,7	3,0	3,5	***3,0***
Género	2,8	2,8	3,2	3,1	3,2	3,3	3,1	***3,1***
Otros	2,7	3,0	2,7	3,0	2,7	3,0	3,0	***2,9***
Salud	3,2	3,1	3,2	3,5	3,3	3,2	3,3	***3,2***
Tratam. y prevención de drogas	2,8	3,0	2,3	2,9	3,2	2,5	3,4	***2,9***
Total general	**3,0**	**3,1**	**3,1**	**3,3**	**3,1**	**3,1**	**3,3**	***3,2***

Tabla 8 Competencias Técnicas por área de acción social

Área de Acción principal	Promedio de Administración	Promedio de Capital Humano	Promedio de Estructura Organizacional	Promedio de Finanzas	Promedio de Mercadeo Social	Promedio de Sistemas de Información	*Promedio por área de acción*
Ambiente	3,0	3,3	3,0	2,0	2,3	2,5	***2,7***
Arte / Cultura	3,8	3,7	3,3	3,0	3,3	3,5	***3,4***
Comunicaciones / Tecnología	3,5	3,7	3,5	3,0	4,0	4,0	***3,6***
Desarrollo Integral	3,1	2,8	2,9	2,3	2,6	3,0	***2,8***
Educación / Capacitación	3,6	2,9	3,2	2,8	3,4	3,4	***3,2***
Fortalecimiento Comunitario	3,2	2,8	3,1	2,9	2,9	2,9	***3,0***
Fortalecimiento Institucional	3,0	3,0	3,0	2,0	2,3	3,5	***2,8***
Género	2,8	3,2	2,8	1,8	3,2	2,8	***2,7***
Salud	4,0	2,8	2,3	3,5	2,8	3,3	***3,1***
Tratam. y prevención de drogas	3,3	3,5	2,8	3,0	3,2	3,5	***3,2***
Otros	2,5	2,7	2,5	2,0	2,7	3,0	***2,6***
Total general	**3,3**	**3,0**	**3,0**	**2,6**	**3,0**	**3,2**	***3,0***

Al evaluar los promedios de las competencias técnicas se confirma que son inferiores a los obtenidos en las competencias gerenciales. Esto se corresponde con lo obtenido en las entrevistas, donde los gerentes afirmaban que han recibido formación general de aspectos gerenciales, pero que no conocen ni disponen en el mercado de formación sobre aspectos específicos relacionados con las ODS, lo cual corrobora a su vez lo abordado en la justificación que motivó el desarrollo del presente estudio.

En este sentido, se puede observar que las ODS relacionadas con Comunicaciones / Tecnología, y Arte / Cultura poseen promedios más elevados en la presencia de las competencias técnicas, sin embargo existe una tendencia generalizada a que sean inferiores a los obtenidos en las competencias gerenciales. En cuanto a las demás áreas de acción, no se observan diferencias significativas en cuanto a sus competencias técnicas y gerenciales.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico permitió visualizar los indicadores que presentan mayores brechas en cada una de las dimensiones de las competencias técnicas y gerenciales, los cuales serán tomados en cuenta al formular el proyecto factible del programa de formación dirigido a Gerentes de ODS, para ello se hará énfasis en aspectos de mejora identificados y dedicando un mayor tiempo de formación para los mismos.

Igualmente, este estudio sirvió como mecanismo de validación del Modelo Teórico planteado para el desarrollo del diagnóstico, el cual resalta la complementariedad necesaria que un Gerente debe tener entre las competencias técnicas propias de la ODS, necesarias para su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo, y las competencias gerenciales, necesarias para trabajar con el capital humano de la ODS.

De los resultados encontrados en el análisis de los cuestionarios, así como las entrevistas realizadas a los Gerentes de ODS, se comprueba la necesidad de desarrollar y ofrecer capacitación especializada en aspectos técnicos relacionados con el tercer sector, dado que es en este tipo de competencias donde existen mayores brechas en los Gerentes.

No obstante, a pesar de que los Gerentes entrevistados reconocieron la importancia de mantenerse formados en áreas técnicas y gerenciales referidas a las ODS, también señalaron que la dinámica de trabajo en estas organizaciones y las múltiples funciones que deben realizar, en muchos casos, dificulta que se promueva o facilite la participación de su personal en programas de formación presencial o que requieran una dedicación parcial del tiempo laboral o personal, ya que esto puede generar un colapso operativo en la organización y bajar la calidad de sus programas y servicios. Es por ello que el programa de formación propuesto debe ofrecer flexibilidad

en el horario y/o combinar las modalidades presencial y on –line, de ser posible, a fin que sea aprovechado por el mayor público posible.

Finalmente, se puede aseverar que para lograr un mayor desarrollo y fortalecimiento de las ODS se requiere del trabajo mancomunado de diversos actores, pero principalmente de la corresponsabilidad y motivación de los niveles gerenciales y directivos de estas organizaciones, pensando con una visión a mediano y largo plazo, y considerando todo el impacto social que estos cambios generarán en los beneficiarios directos e indirectos de la organización. Los Gerentes de las ODS deben estar convencidos de que la formación y el aprendizaje permanente son las herramientas que garantizan la sostenibilidad y éxito organizacional, lo cual se traduce en beneficios para la comunidad que disfruta de los servicios y productos de estas organizaciones.

Recomendaciones

Para poder concretar el proyecto factible que se desprende de este diagnóstico se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se requiere continuar con el apoyo de REDSOC, como organización intermediaria con las ODS, y con su respaldo para concretar el programa de formación propuesto.
- El programa de formación debe tener una visión práctica y experiencial, enfocada hacia el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales que sean de utilidad para el día y día de las ODS, procurando que se encuentre muy bien enfocado en su contexto, el cual tiene sus particularidades, enfoques y retos.
- Un aspecto común a resaltar en los gerentes entrevistados es la falta de tiempo para dedicarle a programas de formación, por ende al diseñar un programa enfocado a este sector debe ser flexible y no prolongarse mucho en el tiempo.
- Considerar los resultados del diagnóstico para elaborar el pensum del programa de formación, para que se logren hacer los énfasis en aquellos indicadores o dimensiones que presentan mayores áreas de oportunidad en los Gerentes de las ODS.
- Es fundamental promover y establecer alianzas estratégicas en dos direcciones: desde el punto de vista académico, se requiere de una institución educativa que respalde y asuma el programa para que tenga validez y peso académico; y por otra parte, una serie de colaboradores que estén dispuestos a invertir en el proyecto, para así poder otorgar becas parciales y/o totales a los representantes que las ODS que quieran participar en el programa de formación y no cuenten con los medios económicos necesarios

- Cada una de las fases ejecutadas tanto en el diagnostico como en la continuación del proyecto factible, deben ser presentadas y validadas con las ODS afiliadas a REDSOC, ya que su apoyo es fundamental y necesario para desarrollar un programa de formación adaptado a sus necesidades y expectativas.

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). **Gestión efectiva de emprendimientos sociales**. BID, Washington, DC.
- Carrión, J. (2007). **Estrategia: de la visión a la acción.** Madrid. Esic Editorial
- Daft, R. y Steers, M. (1992). **Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos.** México: Limusa.
- Hellriegel D. y Slocum J. (2004). **Comportamiento-Organizacional.** (10ª ed.). México: Thomson.
- Medina, W. (2009). **Guía de la materia "Procesos de Consultoría"**. UCAB, Caracas.
- Medina, W. (2010). **Guía de la materia "Consultoría Aplicada I".** UCAB, Caracas.
- Procura Internacional (2007). **Curso de Procuración de Fondos.** Universidad de Indiana. México.
- Ramírez, T. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Caracas: Panapo
- REDSOC (2007). **Tríptico Informativo de REDSOC.** Caracas.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Pearson – Prentice Hall. México.

- Rodríguez, D. (1999). **Diagnostico Organizacional.** (3ª ed.). México: Alfaomega Grupo editor S.A

- Sierra, B. (1991). **Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica.** Madrid: Paraninfo. S.A.

- Surdo, E. (1998). **La magia de trabajar en equipo. Buenos Aires: Granica S.A.**

ANEXOS

ANEXO A

Alfa de crombach prueba piloto

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Coefficientes de confiabilidad

Nº de Casos = 10,0 Nº de Items = 39

Alpha = ,9465

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	ITEM1	Administración - Item1
2.	ITEM2	Capital Humano - Item2
3.	ITEM3	Estructura Organizacional - Item3
4.	ITEM4	Sistemas de Información - Item4
5.	ITEM5	Planificación Estratégica - Item5
6.	ITEM6	Comunicación efectiva - Item6
7.	ITEM7	Innovación y Manejo del Cambio - Item7
8.	ITEM8	Toma de Decisiones - Item8
9.	ITEM9	Negociación y Manejo de Conflictos - Item9
10.	ITEM10	Trabajo en Equipo - Item10
11.	ITEM11	Finanzas - Item11
12.	ITEM12	Capital Humano - Item12
13.	ITEM13	Mercadeo Social - Item13
14.	ITEM14	Planificación Estratégica - Item14
15.	ITEM15	Comunicación efectiva - Item15
16.	ITEM16	Innovación y Manejo del Cambio - Item16
17.	ITEM17	Liderazgo - Item17
18.	ITEM18	Toma de Decisiones - Item18
19.	ITEM19	Negociación y Manejo de Conflictos - Item19
20.	ITEM20	Trabajo en Equipo - Item20
21.	ITEM21	Administración - Item21
22.	ITEM22	Capital Humano - Item22
23.	ITEM23	Mercadeo Social - Item23
24.	ITEM24	Sistemas de Información - Item24
25.	ITEM25	Comunicación efectiva - Item25
26.	ITEM26	Innovación y Manejo del Cambio - Item26
27.	ITEM27	Liderazgo - Item27
28.	ITEM28	Toma de Decisiones - Item28
29.	ITEM29	Negociación y Manejo de Conflictos - Item27
30.	ITEM30	Trabajo en Equipo - Item30
31.	ITEM31	Finanzas - Item31
32.	ITEM32	Estructura Organizacional - Item32
33.	ITEM33	Mercadeo Social - Item33
34.	ITEM34	Planificación Estratégica - Item34
35.	ITEM35	Comunicación efectiva - Item35
36.	ITEM36	Innovación y Manejo del Cambio - Item36
37.	ITEM37	Liderazgo - Item37
38.	ITEM38	Negociación y Manejo de Conflictos - Item38
39.	ITEM39	Trabajo en Equipo - Item39

Anexo B

Cuestionario

Estimados representantes de Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) afiliadas a REDSOC, reciban un cordial saludo.

El siguiente cuestionario tiene por objetivo realizar un estudio para identificar las áreas de formación clave y el perfil de competencias de los Gerentes o Coordinadores de ODS, con la finalidad de crear un proyecto factible de un Programa de Formación académica de 4to nivel dirigido a Gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela.

Es importante que tengan presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que sólo debe indicar aquella opción con la cual se identifique más.

El instrumento es totalmente anónimo y su información será utilizada con absoluta confidencialidad, para fines estrictamente académicos. Por favor, al responder cada planteamiento, hágalo con la mayor sinceridad posible, pues de ello dependerá la validez de los resultados.

Muchas gracias de antemano por su colaboración,

Patricia Vasconcelos y Jonny Páez
ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional

INSTRUMENTO

DATOS REFERENCIALES

Por favor complete la información que se solicita a continuación. Lea cuidadosamente cada una de las opciones y seleccione con una "X" la que corresponda a su caso.

Nivel Educativo	
Bachiller	
T.S.U.	
Licenciatura	
Especialización	
Maestría	
Doctorado	

Género	
Femenino	
Masculino	

Sede Principal de su ODS	
Caracas	
Interior del país	

En las siguientes categorías puede marcar con una "X" más de una opción, si ese fuera el caso:

Beneficiarios de los programas y servicios de su ODS	
Niños (menores de 12 años)	
Adolescentes (de 12 a 17 años)	
Jóvenes (de 18 a 28 años)	
Adultos (de 29 a 59 años)	
Tercera edad (60 años en adelante)	
Discapacitados	
Familia	
Población rural	
Población en general	
Otros (Especifique):	

Área de acción de su ODS	
Ambiente	
Arte / Cultura	
Comunicaciones / Tecnología	
Derechos Humanos	
Desarrollo Integral	
Educación / Capacitación	
Fortalecimiento Comunitario	
Fortalecimiento Institucional	
Género	
Salud	
Tratamiento y prevención de drogas	
Otros. Especifique:	

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de planteamientos sobre aspectos relacionados con la Organización de Desarrollo Social (ODS) donde usted trabaja y sobre su estilo gerencial. Cada uno de ellos tiene 4 opciones de respuesta en una escala que va desde "Completamente en desacuerdo" a "Completamente de acuerdo".

Por favor lea con atención cada uno de los planteamientos, determine el nivel en el que está presente ese aspecto y luego seleccione entre las diferentes opciones la que mejor refleja su percepción al respecto, colocando una "X" en el recuadro que

Para ilustrar este procedimiento se presenta un ejemplo a continuación:

Nº	Planteamientos	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
0	Me agrada que me llamen por mi primer nombre			X	

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB)

PLANTEAMIENTOS PARA GERENTES DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS)

Nº	Planteamientos	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La manera como se coordinan los recursos materiales y económicos en mi organización garantiza su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.				
2	Se desarrollan estrategias para generar conocimientos, habilidades y aprendizajes en el personal que labora en mi organización.				
3	Los diversos mecanismos de planificación, coordinación y toma de decisiones se encuentran adecuadamente descentralizados entre las unidades, programas y servicios de mi organización.				
4	En mi organización se utiliza eficientemente la tecnología para registrar y difundir la información importante.				
5	Las diferentes unidades y equipos de trabajo están alineados a la misión, visión, valores, políticas y cultura organizacional.				
6	En mi organización se analiza la comunicación no verbal para evaluar si el mensaje que se transmite es claramente comprendido.				
7	En mi organización existen mecanismos y espacios para proponer y discutir nuevas ideas y soluciones innovadoras.				
8	Cuando se toman decisiones organizacionales se analizan detalladamente las alternativas y sus posibles consecuencias				
9	Cuando los empleados expresan divergencias en algún aspecto organizacional, generalmente se demuestra disposición e interés por buscar soluciones en conjunto.				
10	Existe un alto sentido de corresponsabilidad y colaboración dentro de los equipos de trabajo de mi organización.				
11	Las prácticas de procuración de fondos desarrolladas en mi organización permiten cubrir a cabalidad sus gastos operativos, programas y proyectos.				
12	Los perfiles y roles del personal contratado y voluntario de mi organización están claramente definidos y delimitados.				
13	Las estrategias comunicacionales que emplea mi organización para mercadear sus programas y servicios tienen una efectividad satisfactoria.				
14	Mi organización funciona a partir de una Planificación Estratégica que define sus objetivos y líneas de acción.				
15	En mi organización se evalúan y seleccionan los medios apropiados al momento de establecer una comunicación con las demás personas.				
16	Se aplican estrategias efectivas para reducir la resistencia al cambio en la organización.				
17	El personal de mi organización asumen diversos estilos de liderazgo según la situación presentada.				
18	Considero que los resultados de las decisiones organizacionales son satisfactorios y oportunos				
19	Cuando se participa en un proceso de negociación, mi organización promueve la disposición a mantener una relación ganar-ganar.				

20	Se promueve equipo de trabajo una constante reflexión sobre los procesos que llevan a cabo para lograr un aprendizaje permanente.				
21	Considero que mi organización cumple con la normativa legal y fiscal vigente en el país.				
22	Mi organización cuenta con mecanismos innovadores y eficientes de retención del personal.				
23	Mi organización ha logrado establecer alianzas estratégicas que permiten mejorar su posicionamiento e impacto social.				
24	Mi organización cuenta con un sistema de documentación confiable para el manejo y control de la data referente a su gestión.				
25	Cuando se transmite un mensaje en mi organización, éste es rápidamente comprendido por la mayoría de las personas.				
26	Considero que mi organización es lo suficientemente dinámica y flexible ante los cambios internos y externos.				
27	Se aplican estrategias de motivación efectivas y adaptadas a las necesidades del personal de mi organización.				
28	Mi organización promueve el consenso grupal en la toma de decisiones				
29	Antes de iniciar un proceso de negociación en mi organización, se dedica tiempo para prepararse, investigar a la contraparte y definir las propias estrategias.				
30	Los equipos de trabajo de mi organización cuentan con las herramientas para llevar a cabo procesos efectivos de comunicación, toma de decisiones, negociación y				
31	La estrategia financiera de mi organización ha logrado diversificar sus fuentes de ingresos para minimizar la dependencia de una fuente única de ingresos.				
32	La estructura, programas y servicios de mi organización son lo suficientemente flexibles para adaptarse a las nuevas demandas y cambios del entorno.				
33	La imagen actual de mi organización es atractiva y reconocida públicamente.				
34	Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan medir el impacto y el logro de objetivos organizacionales.				
35	En la organización demostramos escuchar con atención cuando se establece una comunicación directa.				
36	Se planifican actividades que conducen al cambio e impulsan el compromiso del equipo para ejecutarlas				
37	En mi organización el liderazgo se delega a las personas que tienen la mayor competencia técnica y /o gerencial de acuerdo a la situación.				
38	Los empleados son tratados con respeto aunque presenten públicamente diferencias de opiniones, preferencias o intereses.				
39	En mi organización se promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.				

Anexo C

Guía de Entrevista Semi-estructurada

1. Hacer el *rapport* adecuado: Ha asistido a las últimas asambleas de REDSOC? ¿Recibió y revisó el correo de notificación de divulgación del proyecto? ¿Conoce el proyecto? ¿Qué le pareció el cuestionario?
2. Datos generales del entrevistado: ámbito de acción ODS, género, nivel educativo, ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la ODS? ¿Ha tenido experiencias previas con otras ODS? ¿Cuál es su profesión – área de formación?

Características generales de las ODS

3. ¿Cómo es la estructura organizacional de la ODS? ¿Cómo están distribuidas las funciones?
4. ¿Cuáles son los procesos en los cuales invierte la mayor parte de su tiempo?
5. En promedio, ¿Cuál es el nivel de formación del personal que ocupa niveles gerenciales-supervisorios?

Formación y desarrollo

6. ¿Conoce programas de formación especialmente diseñados para ODS? ¿Ud. o algún miembro de su equipo gerencial ha participado en alguno? ¿En cuáles?
7. ¿Tienen actividades, además de capacitación, para mejorar las capacidades gerenciales del personal? ¿Existen oportunidades de desarrollo?
8. ¿Dentro de su presupuesto anual existe alguna partida destinada a la formación del personal?

9. ¿Tienen algún convenio o alianza estratégica para impulsar la formación de la ODS?
10. Señale las dificultades que enfrenta para garantizar la formación gerencial del personal de la ODS

Validación del modelo teórico propuesto

11. ¿Cuáles son las áreas que debería abarcar un programa de formación para ODS? Indique las 3 principales.