



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Caso CECODAP - Intervención

**EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMO SOPORTE  
PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Autor: Lic. Migdalia Cáceres Soto  
C.I. 4.616.913

Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, Diciembre 2004

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en especial a Fernando Pereira, Coordinador General de Cecodap, por haber creído en este proyecto y haber hecho extensivo su entusiasmo a toda su gente.

Al personal de Cecodap por su oportuna colaboración y participación

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	2
I. Introducción	6
II. Descripción de la organización Cecodap	8
III. Entrevista exploratoria	13
IV. Propuesta general de la estrategia de intervención	21
1. Concepción	21
2. Focalización	21
3. Objetivos y alcance	21
4. Fases	22
a. Coordinación inicial	22
b. Recopilación y análisis de información	22
c. Conformación del Panel de Expertos	23
d. Análisis y compilación de la información	23
e. Aprobación Contenido	24
f. Presentación de resultados	24
g. Duración del Proyecto	24
V. Marco Teórico	25
1. Clima organizacional	25
2. Marco lógico	32
3. Estructura organizacional	32
4. El concepto de Estructura Organizacional	33
5. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal	34
6. Diseñando una estructura organizacional	35
7. División del Trabajo	35
8. Bases Departamentales	36
a. Departamentalización Funcional	
b. Departamentalización Territorial	
c. Departamentalización por producto	
d. Departamentalización por consumidor	

e. Bases combinadas para la departamentalización: la organización matricial	Pág.
f. Departamentalización en corporaciones multinacionales	
9. Parámetros de control	40
a. Contacto requerido	
b. Grado de especialización	
c. Habilidad para comunicar	
10. Delegación de la Autoridad	42
11. Razones para descentralizar la Autoridad	42
12. Razones para centralizar la Autoridad	42
13. Preguntas guías para decisiones	43
14. Las dimensiones de la estructura	43
a. Formalización	
b. Centralización	
c. Complejidad	
15. Diseño organizacional	45
a. El modelo Mecanicista	
b. El modelo Orgánico	
16. Competencias	48
VI. Marco Metodológico	49
1. Tipo de intervención	
2. Técnicas de levantamiento y análisis de información	
3. Población y muestra	
4. Dimensiones, niveles de análisis, indicadores y objetivos	
VII. Descripción General de las actividades desarrolladas de la Estrategia de Intervención	53
VIII. Referencia bibliográficas y fuentes consultadas	59
IX. Anexos	61
1. Primera propuesta de trabajo	
2. Propuesta definitiva	
3. Resultados del diagnóstico de clima	

4. Consideraciones Generales sobre la Estructura Organizativa de CECODAP
5. Catálogo de Competencias
6. Cargos meta y clave
7. Instrumento para levantar información de los cargos CECODAP
8. Descripciones de cargos
9. Programa de planificación de carrera
10. Plan Estratégico Institucional
11. Código de Ética
12. Manual de Política de Personal
13. Manual de Organización

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Como resultado del Diagnóstico de Clima organizacional adelantado en CECODAP, organización nacional que trabaja junto a diferentes actores sociales en el fortalecimiento de capacidades y búsqueda de oportunidades para el ejercicio de los Derechos Humanos de niñas, niños y adolescentes, durante el mes de julio de 2004, se planteó la oportunidad de realizar una intervención organizacional, orientada al fortalecimiento de sus componentes formales más resaltantes e identificados en plenaria, a propósito de la presentación de los resultados del clima organizacional, en consonancia con las apreciaciones iniciales del cliente – Coordinador General -.

El Diagnóstico realizado, de cuyos resultados sobresalientes se resumen en el presente trabajo, evidenció áreas de mejoras asociadas en su mayoría a objetivos estructurales, es decir, a los componentes formales de la organización (estructura, las políticas y los procedimientos) y, otras en menor medida, articuladas a dinámicas individuales y grupales

Las intervenciones propuestas al cliente se centraron en el fortalecimiento institucional para el logro de los resultados del Plan Estratégico: equipos de trabajo con condiciones laborales óptimas, personal especializado en la defensa de los Derechos Humanos con mística y compromiso en su labor, y estructura organizativa adecuada y funcional a la nueva misión de CECODAP; con base en estas referencias, los esfuerzos se orientaron a:

- La revisión de la estrategia establecida para alcanzar el posicionamiento de CECODAP como un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía.
- El análisis y desarrollo de los procesos de trabajo a la luz de los retos estratégicos de CECODAP, para definir e identificar los procesos

medulares y los de apoyo. El producto de esta fase representó un insumo clave para definir la estructura organizativa.

- El análisis de la estructura organizativa actual y compararla con los procesos de trabajo para elaborar la estructura que permita el funcionamiento deseado de CECODAP.
- El diseño de sistemas de recursos humanos
  - ◆ Levantamiento de información para la elaboración de las descripciones de los cargos
  - ◆ Perfil ideal de Competencias Genéricas, requerido para la ejecución del puesto,
  - ◆ Diseñar e implementar un proceso de validación por la vía de la conformación de un panel de experto de los cargos analizados a los fines de configurar un Perfil Ideal.
  - ◆ Determinación de cargos meta y clave
  - ◆ Proponer cursos de acción para la instalación de las competencias genéricas para los ocupantes de los cargos clave
  - ◆ Propuesta del programa de planificación de carrera para los cargos clave y meta

En cuanto al marco teórico, se tomaron en cuenta aquellas categorías conceptuales vinculadas al objeto de estudio, a saber: clima organizacional, diseño organizacional, estructura organizacional, dimensiones de la estructura organizacional, procesos y competencias.

De igual manera, en el desarrollo de las diferentes fases del proyecto de intervención se utilizaron un conjunto de dinámicas y de técnicas de levantamiento y análisis de información: entrevistas, focus group, tormenta de ideas, panel de expertos y análisis de contenidos.

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CECODAP

CECODAP es una organización no gubernamental de carácter social, fundada en el año 1984, bajo la iniciativa de un grupo de profesionales de las Ciencias Sociales. A partir del año 1989, con la ratificación por parte del Gobierno Nacional de Venezuela, de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CDN), CECODAP dirige sus esfuerzos y sus acciones hacia la difusión, seguimiento y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Esta organización seleccionada para desarrollar el trabajo especial de grado para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, de la Universidad Católica Andrés Bello, es una organización social venezolana sin fines de lucro, denominada **CECODAP**, Centros Comunitarios de Aprendizaje, que nace en el año 1984 con una experiencia de base en el barrio El Ciprés (Caracas), donde desarrolló un programa comunitario de atención directa al niño, entre 0 y 6 años, con participación de las familias y la comunidad, bajo la iniciativa de un grupo de profesionales de la educación y de las ciencias sociales. En ese mismo año, obtiene su personalidad jurídica.

Desde su creación, se concibió como una organización nacional de Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia, que bajo los principios de solidaridad, tolerancia y justicia, trabaja con diferentes actores sociales a los fines de establecer una red de apoyo que le sirva de soporte para fortalecer las capacidades y búsqueda de oportunidades para el goce y disfrute de los Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes para el ejercicio de su Ciudadanía.

CECODAP, bajo una mirada colegiada producto de los mecanismos de participación y cooperación para alcanzar sus resultados en materia de promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, ha orientado sus esfuerzos por:

1. Facilitar procesos y espacios de participación de niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su ciudadanía.

2. Vigilar la Actuación del Estado en materia de Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia, generar opinión y agenda pública sobre las situaciones que les afectan
3. Construir y fortalecer alianzas estratégicas con diferentes actores sociales para la promoción y defensa de los Derechos de las niñas, los niños y los adolescentes.
4. Socializar metodologías y prácticas de trabajo referidas a la promoción y defensa de los Derechos Humanos de las niñas, los niños y los adolescentes.
5. Generación de recursos propios y diversificación de fuentes de financiamiento. Especialización del personal de CECODAP.  
(Ejes estratégicos transversales: criterios técnicos que deben guiar todo el accionar institucional)

**MISIÓN** (expresa el Ser Institucional. Define la Identidad, Valores y establece el Fin Institucional)

*CECODAP es una Organización venezolana que basada en la solidaridad, tolerancia y justicia, trabaja junto a diferentes actores sociales en el fortalecimiento de capacidades y búsqueda de oportunidades para el goce y disfrute de los Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía (Plan Estratégico 2004. p.1)*

**VISIÓN** (Imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Expresa los resultados, objetivos y finalidad del que hacer institucional.)

*Un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía (Plan Estratégico 2004. p.1)*

El patrimonio de **CECODAP** está constituido por los bienes aportados, voluntaria y lícitamente por personas u organizaciones, nacionales o internacionales, que quieren apoyar alguna de sus propuestas y, cubre parte

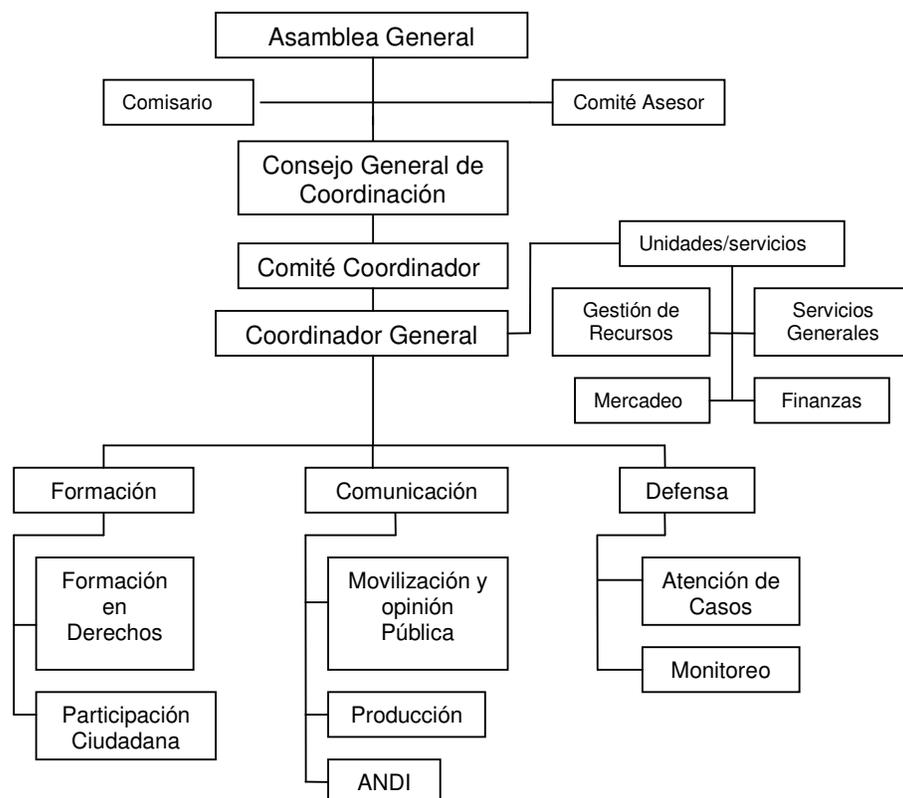
de su presupuesto, ofreciendo sus servicios (formativos, publicaciones, alquiler de local) a otras organizaciones o particulares.

La misma naturaleza de CECODAP, como organización no gubernamental para la promoción, formación y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, le imprime unas características particulares a su capital humano: un alto compromiso con la organización, una alta motivación al logro, una alta responsabilidad social y por los resultados.

La fuerza laboral se distribuye en las siguientes unidades internas, que constituyen la estructura de la organización:

- Consejo General de Coordinación: 7 miembros
- Coordinador General: 1 persona
- Comité Coordinador: 5 Coordinadores
- Coordinadores de las Áreas de Formación, Comunicación y Defensa: 3 personas
- Responsables de proyectos: 7 personal
- Gestión de Recursos: 4 personas
- Finanzas: 4 personas

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Niveles, Instancias y facultades**

Niveles	Instancias	Facultades
Consejo Consultivo	Asamblea General	Órgano Supremo Los más amplios poderes y facultades
Primer Nivel	Consejo General de Coordinación (7 miembros)	Ejecutar y coordinar las actividades
Segundo Nivel	Comité Coordinador (5 Coordinadores)	Ejecución (implementación) de planes y programas
	Coordinador General	Presidir el Comité Coordinador Es el responsable de las decisiones operativas Máxima instancia ejecutiva de la organización
Tercer Nivel	Coordinadores de Áreas de Formación, Comunicación y Defensa (3 Coordinadores)	Rinden cuenta al Coordinador General Bajo su dependencia directa se encuentran los respectivos programas
Cuarto Nivel	<i>Servicios o Unidades:</i> ○ Finanzas ○ Servicios Generales ○ Gestión de Recursos ○ Mercadeo	Rinden cuenta al Coordinador General
	○ Responsables de Proyectos	Rinden cuenta a los Coordinadores de Áreas

Fuente: Manual de Organización. Versión julio 2004

### **CAPÍTULO III**

#### **ENTREVISTA EXPLORATORIA**

El Coordinador general de CECODAP, en su carácter de máxima instancia ejecutiva, plantea ante la Dirección de Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, la necesidad de realizar un estudio organizacional, como producto de los compromisos de gestión y retos formulados en su Plan Estratégico Institucional para el ejercicio 2004-2008, en materia de fortalecimiento Institucional.

En la primera reunión efectuada con el Coordinador General, se presentó formalmente a CECODAP y sus diferentes etapas que ha vivido la organización, sus éxitos en la generación de nuevas metodologías en la atención de los niños y formando líderes comunitarios, de las fuentes de financiamiento económico, así como de su estructura organizativa actual.

Para su perfilamiento estratégico, CECODAP contó con la asesoría técnica de organizaciones extranjeras de naturaleza similares, para el despliegue de esfuerzos orientado a la revitalización interna para afrontar con mayor flexibilidad los cambios del entorno, junto a una abierta comunicación y renovado compromiso por parte de su personal durante todo el proceso.

El Coordinador General planteó las grandes líneas orientadoras del estudio organizacional a desarrollar en esta oportunidad:

- Evaluar la eficiencia de la estructura organizativa como soporte para el logro de los objetivos estratégicos formulados en el Plan Estratégico para el período 2004 – 2008
- Fortalecer las competencias gerenciales para la formación y desarrollo del personal, así como estructurar un programa de reemplazos para los cargos clave.

Para iniciar las actividades preliminares para el diseño de la propuesta del estudio organizacional, se revisaron un cuerpo de documentos oficiales de CECODAP: el Plan Estratégico 2004 – 2008, el organigrama estructural, el manual de funcionamiento, el manual de políticas de personal y el Código de Ética.

De la lectura de los documentos señalados, se generó una primera propuesta para el estudio organizacional de CECODAP, concebido como el

despliegue de un cuerpo de estrategias y dinámicas de trabajo que facilitaran la participación y la comunicación, bajo un ambiente de confianza y de aprendizaje.

Se contextualizó la primera propuesta del estudio (Ver anexo No. 1), bajo la mirada del Plan Estratégico Institucional, específicamente articulada al Objetivo estratégico 4, referido al Fortalecimiento Institucional, con énfasis en los siguientes resultados:

- Estructura organizativa adecuada y funcional a la nueva misión de CECODAP
- Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas
- Personal especializados en Derechos Humanos de los niños, niñas y adolescentes

En la segunda reunión con la asistencia del Coordinador General y los Coordinadores de las Áreas de Formación, Comunicación y Defensa, se presentó formalmente el Proyecto de Estudio organizacional:

- Objetivos y alcance del proyecto: Premisas para la ejecución
- Descripción del Proyecto:
  - Concepción
  - Focalización
  - Fases de Ejecución
- Duración

En el desarrollo de esta reunión de trabajo surgieron una serie de inquietudes por parte de los representantes de CECODAP, a saber:

- ¿Cómo manejar las situaciones de jerarquía que se derivan de la nueva estructura organizativa?
- ¿Cómo establecer las fronteras entre lo laboral y lo familiar?
- ¿Cómo gerenciar la transformación organizacional?
- ¿Cómo gestionar el desempeño del personal y, en consecuencia el sistema de reconocimiento?

De esta segunda reunión se generó una serie de acuerdos, con miras a facilitar la viabilidad del proyecto de estudio organizacional y, minimizar posibles resistencias o temores frente la intervención a realizar. Bajo tales consideraciones, se acordó los aspectos siguientes:

- Presentar la propuesta del proyecto al resto del personal de CECODAP, utilizando como mecanismo de funcionamiento, la instancia de Comité Coordinador ampliado. (Ver anexo No.2)
- Incorporar la medición de clima organizacional dentro de la propuesta del estudio, explorándose las dimensiones siguientes:

**DIMENSIÓN 1: CONFLICTO**

Es la manera de expresar divergencias o problemas que afectan la relación o la dinámica laborales de rutina.

**DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Representada por el diseño e implementación de planes de capacitación y entrenamiento profesional para los empleados, con la finalidad de garantizar el ejercicio eficiente de sus funciones; así como por las posibilidades de desarrollo y ascenso que tiene el personal dentro de la organización.

**DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO**

Es la percepción que tienen los miembros de los Equipos de trabajo, del ambiente laboral que abarca a los propios compañeros, relación entre pares y supervisores / supervisados.

**DIMENSIÓN 4: COMPROMISO**

Es el sentido de responsabilidad y participación de los empleados sobre los objetivos de la organización y de las tareas asignadas.

**DIMENSIÓN 5: TOMA DE DECISIONES**

Es la percepción acerca del grado de participación en la toma de decisiones y/o elección entre diferentes opciones para la solución de problemas relacionados con el trabajo.

**DIMENSIÓN 6: INTEGRACIÓN**

Indica la armonía en las relaciones interpersonales y con la Organización

**DIMENSIÓN 7: ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Se refiere a la persistencia y compromiso presentes en las personas del departamento para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo; así como para obtener resultados positivos en el plano individual y organizacional.

**DIMENSIÓN 8: COMUNICACIÓN**

Relacionada a los estilos y mecanismos de comunicación de objetivos y métodos de trabajo por parte de los supervisores, así como la posibilidad de los supervisados de comunicar opiniones a hacia y desde sus líneas jerárquicas.

**DIMENSIÓN 9: ESTRUCTURA**

Es la percepción que tienen los trabajadores de normas, procedimientos, políticas y trámites laborales.

**DIMENSIÓN 10: CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO**

Es la manera en cómo están concebidas las tareas (procesos y resultados); recursos tecnológicos asignados a la realización de la tarea de rutina; condiciones de horarios y asignación de salarios y beneficios.

**DIMENSIÓN 11: SUPERVISIÓN**

Se refiere a los estilos de liderazgo presentes en las líneas de supervisión (formas de dirigir, liderar y/o brindar apoyo).

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PREVIO**

Una vez aplicado el instrumento de evaluación de clima organizacional a la totalidad del personal de CECODAP, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Conflicto** 3.2
- **Capacitación y Desarrollo** 3.4
- Trabajo en Equipo 3.5
- **Compromiso** 3.4
- **Toma de Decisiones** 3.3
- Supervisión 3.5
- Integración 3.7
- Orientación al Logro 3.6
- Comunicación 3.5
- Estructura 3.9
- Condiciones y métodos de trabajo 3.5

Cuatro de las dimensiones evaluadas presentan los valores más inferiores al total de las dimensiones analizadas. Sin embargo, con el propósito de conocer a fondo todos los componentes del clima sujetos a posibles mejoras, se procedió a examinar en detalle los indicadores con menores puntuaciones de las distintas dimensiones.

### **CONFLICTO**

El indicador referido a las percepciones en cuanto a las diferencias marcadas entre las personas que conforman las distintas unidades (2.3), muestra el más bajo nivel de puntuación de los indicadores de esta dimensión.

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los indicadores de esta dimensión que muestran resultados inferiores, son los referidos a la percepción en cuanto a las oportunidades para progresar dentro de la organización (3.2), la disponibilidad de una formación necesaria para realizar el trabajo (3.3) y, la evaluación de la actuación laboral como contribución al desarrollo profesional y personal de los trabajadores de CECODAP (3.2)

### **TRABAJO EN EQUIPO**

En el análisis de esta dimensión se observa la menor puntuación al indicador referido a la existencia de una clara estrategia para la cooperación mediante la adecuada asignación de roles y tareas a sus integrantes (3.2).

### **Compromiso**

Aun cuando el promedio de clima para la dimensión es satisfactorio, se percibe una fortaleza significativa en la percepción asociada a la identificación del personal con los objetivos de la organización (3.8).

La fuerte identificación con la organización es compartida por todo el personal encuestado en las diferentes unidades

### **Toma de Decisiones**

Esta dimensión es una de las que registra puntuaciones inferiores, observándose que el indicador referido a la asignación por parte del supervisor a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión obtuvo una puntuación de 3.0, que en términos cualitativo se expresa en la categoría "Parcialmente de acuerdo".

## **Supervisión**

Los resultados de esta dimensión muestran niveles de satisfacción, en todos los indicadores. Estos datos muestran la aceptación o legitimación de los líderes de CECODAP, en sus actividades de acompañamiento a sus colaboradores.

La percepción de un estilo de liderazgo supervisorio y general de corte participativo y cercano, que proyecta coherencia, confianza, compromiso y modelaje, es altamente satisfactoria y valorada dentro del personal de CECODAP

## **Integración**

Esta dimensión muestra un valor altamente satisfactorio con tendencia a la máxima puntuación por parte del personal de CECODAP. Se registran con un alto nivel de satisfacción las percepciones asociadas a la interacción con personas de mayor nivel jerárquico y al compromiso con la organización.

## **Orientación al logro**

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan percepciones positivas en cuanto a la persistencia y compromiso presentes en las personas de CECODAP para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo; así como para obtener resultados positivos en el plano individual y organizacional.

Dentro de esta misma dimensión se perciben niveles de acuerdo más bajos en la percepción referida al cumplimiento a tiempo con las actividades que corresponden y a la valoración de los altos niveles de desempeño

## **Comunicación**

Dentro de esta dimensión se registran altos niveles de acuerdo en cuanto a las afirmaciones relacionadas a los estilos y mecanismos de comunicación de objetivos y métodos de trabajo por parte de los supervisores, así como la posibilidad de los supervisados de comunicar opiniones a hacia y desde sus líneas jerárquicas.

## **Estructura**

Dentro de esta dimensión se registran altos niveles de acuerdo en las afirmaciones:

- Hay una clara definición de la misión, visión y valores de la empresa (23 personas)
- Las funciones de mi puesto de trabajo están claramente definidas (17)
- Los objetivos de mi trabajo guardan relación con los objetivos de la empresa (21)
- Se trabaja en función de la visión, misión y objetivos de la empresa (23 personas)

### **Condiciones y métodos de trabajo**

En el análisis de esta dimensión se observa las menores puntuaciones, bajo la categoría “Parcialmente de acuerdo”, a los indicadores referidos al mejoramiento de los métodos de trabajo y a la existencia de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

En líneas generales, de los resultados de la medición del clima organizacional efectuada con la participación de la totalidad de los empleados de CECODAP, se pueden inferir las conclusiones siguientes:

- De los resultados obtenidos en las 54 afirmaciones contenidas en las 11 dimensiones analizadas, reflejan que el clima organizacional de CECODAP es altamente satisfactorio, con una clara tendencia, hacia el alcance de un clima de mejor calidad, habida cuenta de las fortalezas percibidas en esta organización.
- Se evidencian algunas consideraciones importantes desde el punto de vista positivo:
  - Evidente compromiso y mística con el trabajo y la Organización
  - Excelente identificación, aceptación y reconocimiento de las líneas de supervisión, y en consecuencia, de la relación supervisor – supervisado.
- Las áreas que revelan una buena oportunidades de mejoras, clasificadas bajo las categorías “parcialmente de acuerdo y en desacuerdo” son:
  1. Existencia de diferencias entre las personas ( con una puntuación de 2.3, en una escala de medición con base a 4 puntos, “Muy satisfactorio”)
  2. Las funciones que se realizan promueven el trabajo competitivo (3.2 puntos)
  3. Oportunidades de progresar dentro de la Organización

4. Formación necesaria para realizar el trabajo
5. Asignación de roles y tareas
6. Asignación de autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión
7. Equipos bien integrados
8. Mejoramiento continuo de métodos de trabajo

De acuerdo a la herramienta utilizada para el tratamiento y análisis de la información de los resultados de la medición del clima organizacional - Árbol del Problema (Causas-Efectos) -, se destacan los efectos siguientes (problemas potenciales), en caso de no emprenderse una estrategia de intervención de acompañamiento hacia la transformación organizacional de CECODAP (Ver anexo No. 3):

Dimensión	Causas	Efectos
Conflicto	Diferencia entre las personas Trabajo competitivo más que cooperativo	<b>Deficiente Desempeño Organizacional:</b> Riesgo en la calidad de los resultados con incidencia en la Identificación; el compromiso del personal y, en la búsqueda de financiamiento externo.
Capacitación y Desarrollo	Baja oportunidades de progresar y de formación necesaria para el ejercicio de las funciones	No hay cierre de brechas de competencias técnicas, personales y gerenciales. No cobertura de cargos clave Ausencia de reemplazos
Trabajo en Equipo	Escasa estrategia para la cooperación	Ausencia de visión o propósito común Manejo inadecuado de conflictos que incide en la confianza y en la orientación al cliente.
Compromiso	Necesidad de responsabilizarse por los errores y los aciertos	Bajo niveles de desempeño de los trabajadores y presencia de desconfianza
Supervisión	Baja delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones Bajo reconocimiento por logros y desarrollo de oros	Ausencia de dirección y presencia de un clima de trabajo inadecuado
Condiciones y métodos de trabajo	Escaso mejoramiento de métodos de trabajo y de un sistema de seguimiento y control de actividades	Deficiente desempeño organizacional e individual con pérdida de liderazgo y visión a largo plazo

El clima organizacional de CECODAP se puede orientar a la máxima calidad de emprenderse un plan de intervención que se focalice en las áreas identificadas por el personal de CECODAP como a mejorar:

- **Estructura Organizativa:** representa una de las variables de especial significación, ya que permite indagar qué es una institución. Las relaciones interpersonales se ven afectadas, de manera esencial, por las consideraciones estructurales.  
La estructura organizativa no sólo determina la ubicación física de las personas sino la división y coordinación del trabajo, los niveles de autoridad y responsabilidad y los patrones de comunicación.  
La estructura organizativa sienta la plataforma para que los procesos sociales ocurran. La red de puestos y funciones que define la estructura organizacional está ocupada por personas y éstas imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas  
En cuanto a esta variable, las áreas a mejorar de acuerdo con la opinión del personal de CECODAP son: definición de roles y descripciones de cargos
- **Toma de Decisiones y supervisión:** se observó que la percepción acerca del grado de participación en la toma de decisiones y/o elección entre diferentes opciones para la solución de problemas relacionados con el trabajo, representa otra de las áreas a trabajar, en la dinámica organizacional
- **Sistemas de recursos humanos:** las posibilidades de progresar dentro de la estructura organizativa, mediante el diseño planificado de carrera, así como la presencia de un programa de Evaluación de Desempeño; representan los indicadores a incorporar dentro de la transformación de CECODAP

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

El presente capítulo reúne el cuerpo de ideas que sustentaron la propuesta de intervención focalizada en los componentes formales e informales de la organización y, elaborada con base en los resultados del diagnóstico del clima organizacional, bajo un enfoque de mirada colegiada, producto de la aplicación de la técnica de “focus group” con la asistencia del personal de CECODAP.

### **OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO.**

1. Revisar la estrategia establecida para alcanzar el posicionamiento de CECODAP como un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía.
2. Analizar y desarrollar los procesos de trabajo a la luz de los retos estratégicos de CECODAP, para definir e identificar los procesos medulares y los de apoyo. El producto de esta fase será un insumo clave para la definición de la estructura organizativa.
3. Analizar la estructura organizativa actual y compararla con los procesos de trabajo para la elaboración de la propuesta de la estructura que permita el funcionamiento deseado de CECODAP.
4. Diseño de sistemas de recursos humanos
  - ◆ Levantamiento de información para la elaboración de las descripciones de los cargos
  - ◆ Perfil ideal de Competencias Genéricas, requerido para la ejecución del puesto,
  - ◆ Diseñar e implementar un proceso de validación por la vía de la conformación de un panel de experto de los cargos analizados a los fines de configurar un Perfil Ideal.
  - ◆ Determinación de cargos meta y clave
  - ◆ Proponer cursos de acción para la instalación de las competencias genéricas para los ocupantes de los cargos clave

Desde la perspectiva metodológica, se previó en el desarrollo de la estrategia de intervención, la instrumentación y administración de diferentes técnicas de levantamiento y análisis de información en función a cada una de las fases propuestas: focus group, entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas y análisis de contenido

#### **PREMISAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.**

- A. CECODAP informará a sus empleados de la estrategia de intervención a desarrollar
- B. La consultora de la UCAB elaborará en cada fase del proyecto algunos instrumentos de información, con el objeto de que cada uno de la muestra de empleados, acordada con CECODAP lo completará, con la información solicitada en los respectivos instrumentos.
- C. Las Descripciones de Puestos resultantes contarán con el Visto Bueno de las líneas de supervisión correspondientes,
- D. La información levantada y validada, será conformada en el Panel de Expertos que se llevarán a cabo en el desarrollo del Proyecto de intervención.
- E. Las Competencias Genéricas requeridas para la ejecución del puesto serán seleccionadas de conformidad con las Competencias establecidas por CECODAP

#### **FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.**

##### **FASE 1: COORDINACIÓN INICIAL**

En esta primera fase se deberá definir el alcance del proyecto: cronograma de ejecución, Formatos de Levantamiento de Información.

##### **FASE 2: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

A los fines de dar inicio a la implementación o desarrollo del proceso de intervención, se deberá hacer la recopilación y análisis de contenido de toda la información (oral o escrita) pertinente al objeto del Proyecto.

La información relacionada sería:

- Lineamientos Estratégicos de CECODAP.
- Estructura Funcional: organigramas, Manual de organización procesos.

- Código de Ética
- Manual Política de personal
- Análisis de la información recopilada.

### **FASE 3: CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS**

Luego de concluido el análisis referido en la fase 2, se procederá a conformar el panel de expertos con el personal designado por el Coordinador General de CECODAP, cuyo ámbito de competencia será complementar, redefinir, ratificar o modificar, la información previa obtenida, a la vez de definir los procesos de trabajo, las características de la estructura organizativa y perfiles idóneos de los cargos clave analizados.

#### **Aspectos a considerar del Panel de Expertos:**

El panel de expertos estará conformado por los niveles de supervisión, los especialistas o dueños de los procesos y cualquier otro personal que el Coordinador General de CECODAP considere conveniente

En las sesiones se trabajará para validar la siguiente información:

- Mapa Estratégico de CECODAP: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos
- Identificación y modelamiento de los procesos de trabajo
- Identificación de Proveedores, Clientes Internos y Externos: mecanismos de relación
- Diseño lógico de la estructura organizativa
- Productos y servicios que aporta el cargo y a quién
- Caracterización del individuo que debe ejecutar cada posición: Competencias técnicas, personales y gerenciales
- Identificación de cargos meta y clave

### **FASE 4: ANÁLISIS / COMPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECADADA**

Se hará un análisis de la información recabada y como resultante de las fases anteriores se desarrollarán los siguientes productos:

- ◆ Modelamiento de los procesos de trabajo
- ◆ Propuesta de la estructura organizativa
- ◆ Actualización de cargos metas y clave
- ◆ Menú de Competencias para los cargos de la estructura de la organización, discriminadas así:

1. Competencias Genéricas (relacionadas con la Cultura Organizativa)
2. Competencias complementarias para cada cargo

**FASE 5: APROBACIÓN CONTENIDOS**

Los resultados de la fase anterior serán sometidos a revisión, modificación y/o aprobación por parte del Coordinador General de CECODAP. Implica reuniones de chequeo con ocupantes de los cargos y niveles jerárquicos de aprobación de contenidos.

**FASE 6: TRANSCRIPCIÓN FINAL / ENTREGA DE RESULTADOS**

Luego de haber sido revisados y /o aprobados los productos especificados en la fase 4, se harán la entrega de los resultados descritos en la Fase 4.

**DURACIÓN DEL PROYECTO.**

Detalle de la duración del proyecto discriminado por fases:

<b>FASE</b>	<b>DURACIÓN</b>
1	8
2	10
3	20
4	60
5	20
6	30
	148 horas

## CAPÍTULO V

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Clima Organizacional

En el desarrollo de la Ciencia del comportamiento, se observa la ausencia de un consenso en torno a la definición de clima organizacional, en su defecto, los estudiosos del tema, se han inclinado en aspectos metodológicos de las distintas investigaciones para arribar a una definición común.

A continuación, se exponen las diferentes acepciones del concepto de clima de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada.

Tal como señala Kerlinger (1988), un concepto “expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares” (p.30). Así, al referirse a clima organizacional, es necesario destacar que éste es sustentado por diferentes teorías y es visto desde diferentes enfoques. Por ello, el constructo clima organizacional, requiere ser ilustrado tanto en las convergencias de las diversas teorías y enfoques, así como en las diferencias relevantes, para poder comprender con una mayor certeza su dimensión.

Tal como destaca Guión en 1973 (citado en Álvarez, 1992), “el concepto de clima organizacional es ciertamente controversial” (p.27). Su rol y significado en el contexto organizacional propicia desacuerdos entre quienes deciden estudiarlo y analizarlo.

Dentro de la línea de acción del comportamiento organizacional, se percibe el análisis del clima organizacional como un elemento clave para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización. En tal sentido, para Cornell (citado en Álvarez, 1992), define al clima organizacional como “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes” (p.27), donde el eje central de su definición lo constituyen las percepciones de los miembros del grupo.

En una primera instancia, Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y que su medición permitirá a los gerentes establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional” (p.25). Se aprecia en este concepto de clima organizacional, la relevancia que adquiere los conceptos de percepción, ambiente interno, estrategias y comportamiento organizacional, los cuales guardan una relación estrecha con el interactuar diario y permanente de las organizaciones.

En el año 1968, Barker (citado en Álvarez, 1992), señala que el medio específico de la organización o ambiente interno, actúa sobre el individuo miembro de esa organización de manera directa, por ello considera a la organización como un sistema social que institucionaliza y refuerza normas y estándares que influyen sobre el comportamiento; por consiguiente, afirma que la percepción que el individuo tiene de la realidad está condicionada por la presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y expectativas del grupo.

Como antecedente a Barker, en 1957 Argyris (op.cit), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo.

Posteriormente en el año 1964, los autores Forehand y Gilmer, señalan al clima organizacional como el ambiente interno o medio específico percibido. Sin embargo, aunque éste se refiere a propiedades y características propias del ambiente de trabajo -bajo su criterio- puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y además, presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

Álvarez, manifiesta que Blake y Mouton (1964), contemplan la necesidad de un concepto general de clima organizacional, al mismo tiempo que Forehand y Gilmer (1964), lo definen “como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización” (p.27).

Para ellos (Forehand y Gilmer), los observadores de las organizaciones al igual que sus integrantes, perciben de diferentes formas al clima organizacional; en consecuencia, su investigación se enfoca a determinar la multidimensionalidad del clima y a señalarlo como una característica inherente a toda la organización. Asimismo, logran identificar como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, la estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo.

En el año 1964, Atkinson (citado en Álvarez, 1992), crea un modelo con el cual explica la “motivación promovida”, como un elemento moldeador del clima organizacional, ya que la explica como un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación. En igual orden de ideas, Álvarez, refiere a McClelland y Atkinson (1968), como promotores de las motivaciones sociales -la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación-, indicando que “son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influyen en su percepción del clima organizacional” (p.28).

Así como, Forehand y Gilmer, tratan al clima organizacional como un conjunto de características de una organización, en 1968 Litwin y Stringer (citado en Álvarez, 1992), definen el clima organizacional “como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización” (p.28); para ellos, esta característica es experimentada por todos los integrantes de la organización, influencia su comportamiento y es descriptible en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución.

De igual forma, para el año de 1968, los autores Tagiuri y Litwin (op. cit), definieron el clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización”(p.28), experimentado por sus miembros, influyente en sus conductas y descriptible en término de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.

Pace en 1968 (op.cit), entiende el clima organizacional “como un patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente

interno de la institución” (p.28), donde éste es percibido por sus miembros de tal manera, que influye directamente en sus actitudes. Para 1972, Campbell y colaboradores (op. Cit), describen el clima organizacional “como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente” (p.28).

Según estos autores, el individuo en la organización ve el clima como un conjunto de actividades y expectativas que describen a ésta en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. A criterio de los autores, las percepciones individuales son elementos críticos del clima, pues, son las que gobiernan el comportamiento de sus miembros. En fin, consideran al clima tal cual, como una variable situacional o un efecto principal.

En el año 1973, Pritchard y Karasick (op.cit), definieron el concepto de clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia” (p.28-29). En ellos, aparece como inclusión la expresión “especialmente del comportamiento de la alta gerencia”, la cual le da carta de referencia a la afirmación de cualidad relativamente duradera del ambiente interno. Igualmente, para éstos, esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, por tanto, el conocerla y percibirla les sirve como base para interpretar las situaciones y además, se convierte en una fuente de presión orientadora de las actividades de la organización.

Asimismo, en 1975 Schneider y Hall (op.cit), conciben el clima organizacional “como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo, y que a su vez causan comportamiento” (p.29). Ellos describen el clima organizacional “como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional” (p.29), donde este conjunto de percepciones a su vez, refleja una interacción

entre las características personales y las características de la organización. Por tanto, el individuo en el proceso de percepción del ambiente interno, funge como un procesador de la información que obtiene de los eventos y características de la organización, al igual que de las propiedades y características propias de él, tales como valores o actitudes. Lo importante para el individuo en este orden de ideas, es su propia percepción del ambiente de trabajo o estudio y no cómo otros prefieren describirlo o interpretarlo.

En 1980 Buchanam (op.cit), efectúa un recuento histórico de los aportes más significativos al término, teniendo como base la identificación con la atmósfera del grupo o de la organización. Así en 1981 Owens (op.cit), indica varios vocablos que se emplean para delimitar el concepto de clima organizacional: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno complejo de una organización. Sin embargo, aclara que el término de clima organizacional se utiliza con mayor frecuencia para referirse “al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre” (p.29).

Para el año de 1984 Gibson y colaboradores (op.cit), trataron de sintetizar el concepto de clima organizacional, por lo cual, “lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como característica del ambiente de trabajo” (p.29). Según ellos, “el clima es un concepto compendiado” sencillamente porque está constituido por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización. Es decir, los involucrados consideran el clima de una organización como la percepción que tienen de todas sus partes (el que considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, sus puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional), en consecuencia, el clima organizacional, sería una descripción taquigráfica de la organización, según el involucrado y su posición.

Cada individuo, en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y

características de la organización y sus propias características como preceptor, entre las cuales su posición es relevante. Por ello, el clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación.

El clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras; estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.

El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización; como refleja la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores prevalentes, puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

Asimismo, Álvarez, destaca como de suma importancia que no debe confundirse el concepto de clima organizacional -fenómeno subjetivo-, con el concepto de estructura -fenómeno objetivo-; pues tal como señala con base en Payne y Pugh (1976), el clima organizacional refiere principalmente a “las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la Institución en la cual participan”(p.30). Tales respuestas afectivas convertidas en descripciones objetivas del ambiente de trabajo, son el resultado de la interrelación de la estructura organizacional y las metas, las necesidades y las habilidades de los individuos.

En resumen, Álvarez, afirma con relación al “Clima Organizacional”, que son propiedades encontradas en un ambiente de trabajo o de estudio, resultantes amplia y generalmente, de acciones tomadas consciente o inconscientemente en una organización. Puede ser pensado como la personalidad de la organización tal como es vista por sus miembros. Es un concepto perceptual, pero lleva implícito una relación entre características y acciones organizacionales y el clima resultante; por lo cual representa un determinante importante del comportamiento de los

miembros. Por otro lado, constituye una base para que los individuos interpreten y entiendan su situación y determinen las relaciones de castigo-recompensa.

De igual forma, señala que las variables que constituyen el constructo clima organizacional pueden ser definidas como las características que distinguen a ese ambiente de trabajo de otro, tal como lo ven los integrantes de la organización. Por tanto, indica con base en Schneider (1975), que el ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad.

En consecuencia, cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los participantes tengan de él y sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de ésta. En tal contexto, las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad.

En este orden de ideas, Aguado (2000), indica con relación al clima organizacional, que éste constituye la expresión propia hecha opinión, de los trabajadores y directivos que integran una organización con relación a ella misma; llevando implícita tal opinión, los sentimientos que cada cual se forma acerca de las líneas superiores, de mismo nivel o subordinadas que integran la organización donde interactúa.

Como una conclusión preliminar se puede inferir, con base en los autores señalados en los párrafos anteriores, la posibilidad de aproximarse al constructo del clima organizacional, manejando su concepción como fenómeno que guarda relación con las percepciones de los individuos, los factores del sistema formal e informal, así como, con las consecuencias que éstos a su vez, originan en el comportamiento organizacional.

En esta línea de pensamiento, Goncalves (1997) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otras)”.

## 2. Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes involucradas.

Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto.

Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.

La matriz de planificación del marco lógico se utiliza para la planeación de proyectos en varios organismos internacionales. En la actualidad constituye la metodología exigida por el Ministerio de Planificación y Desarrollo para la planificación a corto plazo en todos los entes de la Administración Pública, centralizada y descentralizada así como para la Empresas del Estado.

En el presente estudio organizacional esta herramienta se utilizó para el análisis y presentación de los resultados de medición del clima organizacional, bajo la mirada o pretensión de resaltar la relación causa-efecto en aquellas dimensiones o variables susceptibles de mejorar su respectivo desempeño (diagnóstico de problemas reales y potenciales).

De modo que su utilización permitió inferir, de manera fluida, las respectivas sugerencias o recomendaciones por parte de los miembros de la muestra analizada y, en consecuencia, derivar en conjunto las grandes líneas para el diseño del plan de acción o intervención de cierre de brecha entre la situación actual y el nivel de funcionamiento deseado de CECODAP

## 3. Estructura Organizacional

La estructura de la organización contribuye a la efectividad organizacional, en la medida que influye en el comportamiento de los

individuos y grupos que forman parte de ella. El reconocimiento de este hecho conduce a la necesidad de estudiar sus características con el propósito de disponer de un marco teórico que ofrezca explicaciones sobre su papel en la organización. A estos efectos se hará uso de la teoría desarrollada por Gibson, Ivancevich y Donnelly en su clásico libro “Las Organizaciones”, McGraw-Hill, en la versión presentada en su décima edición (2001).

#### **4. El Concepto de Estructura Organizacional**

Los autores referidos destacan la naturaleza abstracta de una estructura, en la medida que no es posible la relación directa entre los individuos (sujeto) y la estructura (objeto), sino mediante una intermediación ofrecida por evidencias que permiten su inferencia. No obstante, en un esfuerzo de abstracción proponen el siguiente concepto: “Padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal”.

Como puede verse, un elemento importante de la estructura organizacional es que representa una fuente de influencia, al punto que algunos expertos prefieren definirla como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. Es posible evidenciar el carácter contralor en la estructura de las tareas que toda organización tiene. Los individuos hacen las tareas que la organización quiere que hagan y por lo tanto renuncian a la libre elección de las tareas que le gustaría hacer.

Por otro lado, esas tareas se llevan a cabo en departamentos, divisiones unidades, y los individuos, como miembros de tales departamentos deben necesariamente regirse por los acuerdos, políticas y reglas comunes, cuyos contenidos son relativamente estables o permanentes, lo que conlleva un padrón de regularidad y recurrencia de las actividades que realizan los trabajadores.

En consecuencia, cuando hacemos referencia a la estructura se alude a "...una infraestructura relativamente estable de tareas y departamentos que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos hacia las metas organizacionales".

Un último elemento constitutivo del concepto de estructura es su comportamiento intencional y orientado hacia las metas. Se deriva esta característica del carácter intencional de las organizaciones. Para que las estructuras organizacionales faciliten el logro de las metas organizacionales, se supone que los gerentes deben saber cómo fusionar la estructura con las metas y deben querer hacerlo. Cuando esta fusión no se produce, los gerentes han sido incapaces o han carecido de intelecto para conseguir altos niveles de desempeño organizacional.

#### **5. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal**

Ya se ha hecho referencia a que los individuos y los grupos responden hacia las tareas que llevan a cabo; tal hecho significa que la estructura influye en su comportamiento. La tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual. Un arreglo estructural puede resultar en altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y dificultades psicológicas. El carácter rutinario o no rutinario, desafiante o trivial, de alto o bajo nivel de una actividad, puede producir esos efectos disímiles.

De igual modo, la estructura afecta el comportamiento y funcionamiento de los grupos en las organizacionales. La forma de agrupar las tareas, por especialización, por tipo de actividad, por secuencia del trabajo, influye en el grado de comunicación entre los individuos, y en consecuencia, en niveles de satisfacción o insatisfacción grupal.

## 6. Diseñando una Estructura Organizacional

Diseñar una estructura organizacional conlleva decisiones difíciles, en la medida que se trata de un proceso de elección entre una numerosísima gama de opciones. Este proceso de elección se denomina **Diseño Organizacional**. Se hace de un modo explícito o implícito; puede ser consecuencia de un acto único o de un proceso evolutivo; puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo. En todo caso, las decisiones deben darse y su contenido es siempre el mismo. La primera decisión gira en torno de los trabajos individuales; las dos siguientes en el ámbito departamental o grupal; y la cuarta decisión hace referencia a la delegación de autoridad.

D I E Ñ O  O R G A N I Z A C I O N A L	Decisiones		Naturaleza
	1. Los Gerentes deciden cómo dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños. El efecto es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas.		División del Trabajo
	2. Los Gerentes deciden las bases sobre las cuales fundamentar la agrupación de los trabajos individuales. Se trata de una decisión de carácter taxonómica y puede resultar un grupo con trabajos homogéneos o heterogéneos, según el criterio manejado.		Departamentalización
	3. Los Gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior		Parámetro de Control
	4. Los Gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos		Autoridad

## 7. División del Trabajo

Se define como “el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización”. Por este medio se divide la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas.

La división del trabajo puede ocurrir de tres maneras:

- a. Por especialidades ocupacionales y profesionales. Es así como surgen los cargos de contadores, ingenieros, científicos, físicos, etcétera.
- b. Por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. Una empresa de construcción de viviendas podría dividir el trabajo bajo este criterio, agrupando las actividades según la siguiente secuencia: formulación de proyectos y diseño, estudio de tierras, construcción, venta.
- c. Por jerarquía, a lo largo del plano vertical. Bajo este esquema se dispondrá de las actividades desde el trabajador de más bajo nivel, pasando por los supervisores y gerentes intermedios, hasta el Director General.

## **8. Bases Departamentales**

La razón por la cual se agrupan tareas descansa en la necesidad de establecer mecanismos que permitan su coordinación. En la medida que la división de tareas se incrementa las posibilidades de manejo por parte de un solo gerente se hace más difícil, por lo que surge la necesidad de combinarlos en grupos más pequeños.

Los criterios para dotar de racionalidad estas combinaciones son cruciales en la medida que ellos contribuirán en ofrecer respuestas estructurales favorables a los fines de la organización. Algunas de los criterios o bases de departamentalización son los siguientes:

### **a. Departamentalización funcional**

Se departamentaliza de acuerdo a las funciones características de las organizaciones según su naturaleza. Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen producción, comercialización, finanzas, contabilidad y recursos humanos. En un banco comercial

son necesarias la aceptación de depósitos, el ofrecimiento de préstamos, la inversión de los fondos. En un hospital las funciones incluyen cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería, personal.

La ventaja principal de la departamentalización funcional es su eficiencia. Al crear departamentos para especialistas, las unidades se hacen más eficientes. Un profesional que trabaja entre profesionales de su misma especialidad tiende a ser más eficiente cuando su interacción laboral la realiza con colegas con similitud de intereses.

La desventaja principal es que las metas organizacionales pueden ser sacrificadas en pro de metas departamentales. La cultura e identificación con el departamento son frecuentemente más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

**b. Departamentalización territorial**

Se establecen grupos de trabajo de acuerdo al área geográfica. En organizaciones grandes, arreglos territoriales son ventajosos porque la separación física hace difícil la coordinación centralizada. Es característico de las grandes cadenas nacionales organizarse bajo criterios territoriales.

Una ventaja de la departamentalización territorial es que facilita un campo de capacitación para el personal gerencial. De hecho las asignaciones a sucursales son utilizadas como mecanismos de desarrollo gerencial, en donde se evalúa su actuación y progreso en esa región geográfica.

**c. Departamentalización por producto**

Lo característico en este tipo de departamentalización es el agrupamiento bajo una sola dirección de todos los trabajos asociados a la producción, administración y venta de un producto determinado o

una línea de productos. Cuando la departamentalización por funciones se hace más dificultosa, debido a la magnitud de la organización, a lo complicado de la coordinación, a la diversificación de sus productos, surge entonces como una ventaja a considerar el establecimiento de unidades por productos. En su desarrollo alcanzan con frecuencia el carácter de unidades independientes, que incluso compiten con otras unidades de la misma empresa o divisiones, como se le denomina a este tipo de estructura organizacional.

Las organizaciones basadas en el producto fomentan la iniciativa y la autonomía. Los gerentes divisionales disponen frecuentemente de recursos suficientes para materializar sus proyecciones de utilidades. Cada división requiere su propio personal de investigación, ingeniería, comercialización producción. El costo de este tipo de arreglo puede ser significativamente alto.

d. **Departamentalización por consumidor**

Lo que identifica a este tipo de departamentalización es que el cliente o consumidor se convierte en el criterio referencial en el cual se fundamenta la estructura organizativa. Es característico en las grandes tiendas cuya departamentalización obedece a los consumidores o clientes: ropa para niños, ropa masculina, ropa para damas, deportistas, etcétera. Los bancos igualmente organizan sus departamentos de crédito orientando sus agentes según préstamos comerciales, industriales, agrícolas. Para el manejo de las tarjetas de crédito organizan sus oficinas de atención al público según tarjetas clásicas, doradas, platino.

El caso es que este tipo de departamentalización está mejor dotada para satisfacer las necesidades del consumidor, puesto que estudia el perfil de su clientela y se organiza de tal modo que le permita adecuarse a sus requerimientos.

e. **Bases combinadas para la departamentalización: la organización matricial**

Se define la organización matricial como el "...diseño organizacional que sobrepone un diseño en base al producto o proyecto sobre un

diseño en base a las funciones ya existentes”. Busca obtener el máximo de ventajas y de reducir las desventajas de la departamentalización funcional y de productos, estableciendo un equilibrio entre ambas mediante una estratégica combinación que ofrece visiones ventajosas de las metas departamentales (productos, líneas de productos o proyectos), en perfecta conciencia y adecuación con las metas de la organización.

La existencia de un sistema dual de autoridad, dada la superposición de una autoridad de línea conjuntamente con una autoridad funcional, tal como se observa en el diagrama, es una característica de las organizaciones matriciales, por ello, el conflicto potencial implícito en este sistema debe ser reconocido y tratado para garantizar el equilibrio.

<b>Proyectos/ Productos</b>	<b>Funciones</b>			
	<b>Manufactura</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Ingeniería</b>	<b>Finanzas</b>
Proyecto o Producto A				
Proyecto o Producto B				
Proyecto o Producto C				

Estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que requieren respuestas al cambio en dos o más entornos; o que requieren enfrentar la incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento; o que deben enfrentar restricciones financieras y de recursos humanos.

La organización matricial facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados. Es posible que cada proyecto o producto pueda compartir el personal especializado con otras unidades, en particular cuando el proyecto o producto no requiere el personal a tiempo completo.

f. **Departamentalización en corporaciones multinacionales**

Las corporaciones que trascienden las fronteras nacionales deben decidir cómo incluir la actividad extranjera en la organización. El tema radica en determinar qué base departamental es apropiada y bajo cuáles circunstancias.

Al respecto las respuestas no son determinantes. Algunas corporaciones han optado por la base territorial. Las unidades nacionales o regionales reportan a una casa matriz o central y disponen de todos los recursos para producir y comercializar el producto o servicio.

Cuando las corporaciones disponen de una línea de productos bien diversificada, tienden a estructurarse con base en el producto. Una oficina corporativa es responsable de un producto y a ella le reportan todas las unidades extranjeras y domésticas asociadas a ese producto.

Las corporaciones con líneas de productos muy restrictivas utilizan la perspectiva funcional. Se asigna una oficina corporativa para cada función: producción, comercialización, finanzas, y éstas ejercen relaciones de autoridad sobre esas funciones donde sea en que ocurran mundialmente.

**9. Parámetros de Control**

Una vez establecido qué tipos de trabajos deben ser agrupados, de acuerdo con la base de departamentalización que se considere más apropiada, debe establecerse el número de trabajos a ser incluidos dentro de un grupo específico, este es el tema que le atañe a parámetros de control, el cuál es definido en la bibliografía de base como “Número de individuos que reportan a un gerente específico”.

De lo que se trata es de decidir sobre cuántas personas puede supervisar un gerente. En otras palabras, debe responderse a la pregunta ¿Cuán más efectiva es una organización, con un parámetro de control amplio, o limitado? La respuesta tiene que ver con el establecimiento del volumen de relaciones interpersonales que el departamento del gerente puede manejar.

Lo determinante para establecer el parámetro de control de un gerente es la frecuencia e intensidad de las relaciones, y para ello, tres factores son importantes: contacto requerido, grado de especialización y habilidad para comunicarse.

a. **Contacto requerido**

Una consideración general al respecto indica que mientras mayor sea la ambigüedad en el trabajo de un individuo, mayor será la necesidad de supervisión para evitar el conflicto y el estrés. Por el contrario, actividades predeterminadas, en entornos controlados reducen la necesidad de contactos del gerente o supervisor.

b. **Grado de Especialización**

El grado de especialización es un elemento crítico para la consideración del parámetro de control. Es generalmente aceptado que un gerente en un nivel supervisorio inferior pueda supervisar a más empleados, ya que el trabajo en los niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de la organización.

c. **Habilidad para comunicar**

El individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente que aquéllos que no lo pueden hacer. La tendencia a la reducción de tamaño y aplanamiento de las organizaciones, supedita su éxito a

la habilidad del gerente para comprender la nueva relación entre gerentes y no-gerentes: los gerentes ya no se pueden distanciar de quienes ellos dirigen; deben desarrollar relaciones de cooperación y tutoría con sus subordinados.

#### 10. **Delegación de la Autoridad**

Se define como “el proceso de distribuir autoridad hacia abajo en una organización”.

La autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin su previa aprobación por la alta dirección y de exigir obediencia de otros

#### 11. **Razones para descentralizar la autoridad**

- Las organizaciones que descentralizan permiten a los ejecutivos adquirir competencias y avanzar en sus empresas. Desarrollan pericias que le permiten manejar los problemas de la gerencia. Se crean condiciones para evaluar a los ejecutivos con base en su desempeño minimizando consideraciones de orden subjetiva.
- Una alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo interesante dentro de la organización.
- Los ejecutivos pueden actuar con mayor autonomía

#### 12. **Razones para centralizar la autoridad**

- Los Gerentes deben estar capacitados para tomar las decisiones que acompañan a la delegación de autoridad. Este proceso de capacitación puede ser costoso, al punto de eventualmente anular los beneficios.
- El que delega puede perder eficacia debido a su eventual percepción de pérdida de control.
- Incremento en costos administrativos debido a la necesidad de desarrollar sistemas de reportes

- La descentralización implica una duplicación de funciones

### **Preguntas guías para decisiones**

- ¿Cuán rutinarias y sencillas son las decisiones de la unidad o del trabajo? Decisiones rutinarias pueden ser centralizadas
- ¿Los individuos son lo suficientemente competentes como para tomar la decisión?
- ¿Los individuos están motivados para tomar la decisión?
- ¿Los beneficios de la descentralización justifican sus costos?

### 13. **Las dimensiones de la estructura**

Los intentos de establecer relaciones entre estructuras y desempeño organizacional se han visto entorpecidos por la complejidad de tales relaciones y por la dificultad para definir y medir el concepto de estructura organizacional. Las dimensiones que frecuentemente se utilizan para medir las estructuras son: formalización, centralización y complejidad.

#### a. **Formalización**

Trata sobre “hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados”. Una estructura organizacional altamente formalizada sería aquella con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería estar haciendo.

La formalización es el resultado de:

- Alta especialización laboral
- Alta delegación de autoridad
- La utilización de departamentos funcionales
- Amplios parámetros de control

#### b. **Centralización**

Se refiere al “grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar decisiones”.

Las relaciones entre la centralización y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

- A mayor especialización laboral, mayor centralización
- A menor delegación de autoridad, mayor centralización

- A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización
- A parámetros de control más amplios, mayor centralización

### c. Complejidad

Es la resultante directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Se define como el “Número de cargos y niveles de autoridad en una organización”

Las relaciones entre la complejidad y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

- A mayor especialización laboral, mayor complejidad
- A mayor delegación de autoridad, mayor complejidad
- A mayor uso de bases territoriales, de consumidor y de producto, mayor complejidad
- Parámetros limitados de control son asociados con alta complejidad

Las relaciones entre las dimensiones de la estructura organizacional y las cuatro decisiones de diseño se resumen en la siguiente tabla

<b>Dimensiones organizacionales en relación a decisiones organizacionales</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DECISIONES</b>
Alta formalización	1. Alta especialización 2. Departamentos funcionales 3. Amplios parámetros de control 4. Autoridad delegada
Alta centralización	1. Alta especialización 2. Departamentos funcionales 3. Amplios parámetros de control 4. Autoridad centralizada
Alta complejidad	1. Alta especialización 2. Departamentos territoriales, por consumidor y por producto 3. Limitados parámetros de control 4. Autoridad delegada

## 14. Diseño Organizacional

El diseño organizacional implica la creación de una superestructura dentro de la cual toma lugar el trabajo de la organización. Los gerentes pueden diseñar organizaciones para ser más o menos especializadas, formalizadas y centralizadas. La manera en cómo la combina va a impactar la eficacia de los individuos, grupos y la organización en sí misma. Practicantes y teóricos han recomendado dos teorías específicas aunque opuestas para diseñar estructuras organizacionales: los modelos mecanicistas y orgánicos.

### a. El modelo mecanicista

Propuesto por Henry Fayol, se basa en principios de los cuales, cuatro de ellos son relevantes en el modelo mecanicista.

*El principio de especialización*, como la mejor manera de aprovechar tanto a individuos como a grupo de individuos. Para su implementación se utilizan métodos como estándares de trabajo y el estudio de tiempo y movimiento.

*El principio de unidad de dirección*, para el cual los cargos deben estar agrupados de acuerdo a la especialidad. Los ingenieros con los ingenieros, los contadores con los contadores.

*El principio de autoridad y responsabilidad*, mediante el cual un administrador deberá tener suficiente autoridad delegada para poder cumplir con sus responsabilidades. La aplicación de este principio lleva a la centralización de la autoridad.

*El principio de la cadena escalar*, que es una consecuencia de la aplicación de los tres principios anteriores, y cuyo resultado es una cadena graduada de administradores desde la máxima autoridad

hasta los grados más bajos. La cadena escalar es la ruta para toda comunicación vertical en una organización.

b. **El modelo orgánico**

Mientras el modelo mecanicista busca maximizar la eficiencia y la producción, el modelo orgánico busca maximizar la satisfacción, flexibilidad y desarrollo.

La organización orgánica es flexible ante el cambio de las demandas ambientales porque su diseño alienta un mayor uso del potencial humano. Los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas están descentralizados y son compartidos en todo los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la organización, no solo por la cadena de mando.

La suposición básica del modelo afirma que una organización será eficaz al punto que su estructura es tal que asegura la máxima probabilidad de que en toda interacción y relación con la organización, cada miembro, en luz de su historial, valores, deseos y expectativas, verá la experiencia como una de apoyo y como una que construye y mantiene un sentido de valor e importancia personal.

Las características de este modelo serían las siguientes:

Es relativamente simple por su escaso énfasis en la especialización y su énfasis en aumentar su amplitud del cargo.

Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de la autoridad aumento de la amplitud del cargo.

Es relativamente informal por su énfasis en el producto o consumidor como base de los departamentos

En el siguiente gráfico se verán las diferencias importantes entre los dos modelos

<b>Proceso</b>	<b>Estructura Mecanicista</b>	<b>Estructura Orgánica</b>
Liderazgo	No incluyen confianza percibida. Los subordinados no se sienten libres de discutir problemas laborales con sus superiores, quienes no piden sus ideas ni opiniones.	Incluye una confianza percibida entre superiores y subordinados. Los subordinados se sienten libres de discutir sus problemas laborales con sus superiores, quienes les solicitan sus ideas y opiniones.
Motivación	Sólo toca motivos físicos, de seguridad y económicos, a través del uso del temor y sanciones. Prevalcen actitudes desfavorables hacia la organización entre los empleados.	Toca una gama completa de motivos a través de métodos participativos. Las actitudes hacia la organización y sus metas son favorables.
Comunicación	La información fluye hacia abajo y tiende a ser distorsionada, inexacta y vista con sospecha de parte de los subordinados.	La información fluye libremente por toda la organización: hacia arriba, abajo y lateralmente. La información es exacta y no distorsionada.
Interacción	Cerrada y restringida. Los subordinados tienen poco efecto sobre las metas, métodos y actividades organizacionales.	Abierta y extensiva. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, métodos y actividades organizacionales.
Decisión	Relativamente centralizada. Ocurre sólo en la cima de la organización.	Relativamente descentralizada. Ocurre a todo nivel a través de procesos grupales.
Establecimiento de metas	Localizado en la cima de la organización, desincentivando la participación grupal.	Incentiva la participación grupal en establecer objetivos altos pero realistas.
Control	Centralizado. Enfatiza la culpa por los errores.	Dispersa por toda la organización. Enfatiza autocontrol y resolución de problemas.
Metas de desempeño	Bajas y buscadas pasivamente por los gerentes, quienes no hacen compromisos de desarrollar el recurso humano de la organización.	Altas y buscadas activamente por los superiores, quienes reconocen la necesidad de compromiso total al desarrollo, a través de la capacitación del recurso humano.

Muchos factores y variables complejos van en el diseño de una estructura organizacional óptima. Los diseños alternativos varían por un espectro con el diseño mecanicista a un extremo y el diseño orgánico al otro. El diseño matriz, en el punto intermedio, representa un equilibrio entre los dos extremos.

Una gran parte de este tema puede ser resumida en la idea de que la estructura sigue de la estrategia y que el desempeño máximo se logra cuando existe congruencia entre la estrategia y la estructura.

## 15. Competencias

Con la turbulencia del cambio acelerado, las organizaciones están enfrentando, el reto del siglo: “ser más competitivas para garantizar su permanencia en el mercado. No basta contar con tecnología avanzada, hay que hacer de la gerencia de la gente la ventaja competitiva” (Hay y Asociados).

Esta afirmación alude a tres consideraciones o implicaciones centrales:

- El hombre es el objeto central del cambio y, en consecuencia el desarrollo de nuevas competencias es una prioridad de primer orden.
- La necesidad de concebir un modelo de gerencia que integre la organización y su gente para el logro del desempeño exitoso.
- La nueva metodología para seleccionar, evaluar, desarrollar y recompensar a la gente.

En este orden de ideas, el modelo de competencias de McBer, desarrollado por el psicólogo norteamericano David Mc Clelland, constituye uno de los aportes más significativos; ya que se introduce o combina el “qué” y el “cómo” del desempeño.

Por competencias se entenderá a aquellas características individuales que han demostrado tener relación con el desempeño excelente. Son conductas que permiten al trabajador alcanzar los objetivos.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño por cuanto los conocimientos, habilidades, imagen de sí mismo, rasgos, motivos suscitados por una situación, sirven para predecir conductas las que, a su vez, son predictoras de un desempeño concreto. En las organizaciones estas conductas son las que llevan a una mejora constante de la calidad, productividad y rendimiento, así como a la innovación en el desarrollo de nuevas prácticas, servicios y productos.

Por tanto, las competencias reflejan la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización

## CAPÍTULO VI

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Tipo de intervención

Las intervenciones propuestas para el acompañamiento de la transformación de CECODAP, para el logro de sus compromisos de gestión contemplados en el Plan Estratégico, se focalizaron en su mayoría en los objetivos estructurales (tareas del puesto de trabajo, bases para la departamentalización y políticas de personal), así como en los componentes informales de la organización (conducta intergrupala e individual).

#### 2. Técnicas de levantamiento y análisis de la información

Para el levantamiento y análisis de la información insumo para la elaboración del Proyecto de Intervención de CECODAP, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Focus Group:** la realización de esta actividad se llevó a cabo con el personal de CECODAP, mediante un diálogo abierto con el propósito de validar percepciones generales en torno a los resultados de la medición del clima organizacional, así como estimular la expresión de sentimientos y expectativas creadas frente al proceso de intervención a ejecutarse
- **Análisis de contenido:** se aplicó esta técnica al material discursivo de las personas entrevistadas, siguiendo la definición de Berenson como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”, con el fin de obtener información de los indicadores conductuales asociados a las competencias personales y gerenciales.
- **Panel de Expertos:** se conformaron mesas de trabajo con Especialistas o dueños de los procesos de trabajo, con miras a analizar, revisar y validar los distintos productos generados en cada una de las fases del proyecto de intervención.

- **Entrevistas estructurada:** Instrumento para levantar información de los cargos administrado a sus ocupantes
- **Tormenta de ideas:** esta técnica se utilizó como un mecanismo de toma de decisiones grupal para la generación de ideas o posibles acciones de solución para las áreas problemas diagnosticadas, las cuales se constituyeron en líneas rectoras para la formulación de la propuesta de intervención. Se utilizó la metodología que se grafica a continuación



### 3. Población y muestra

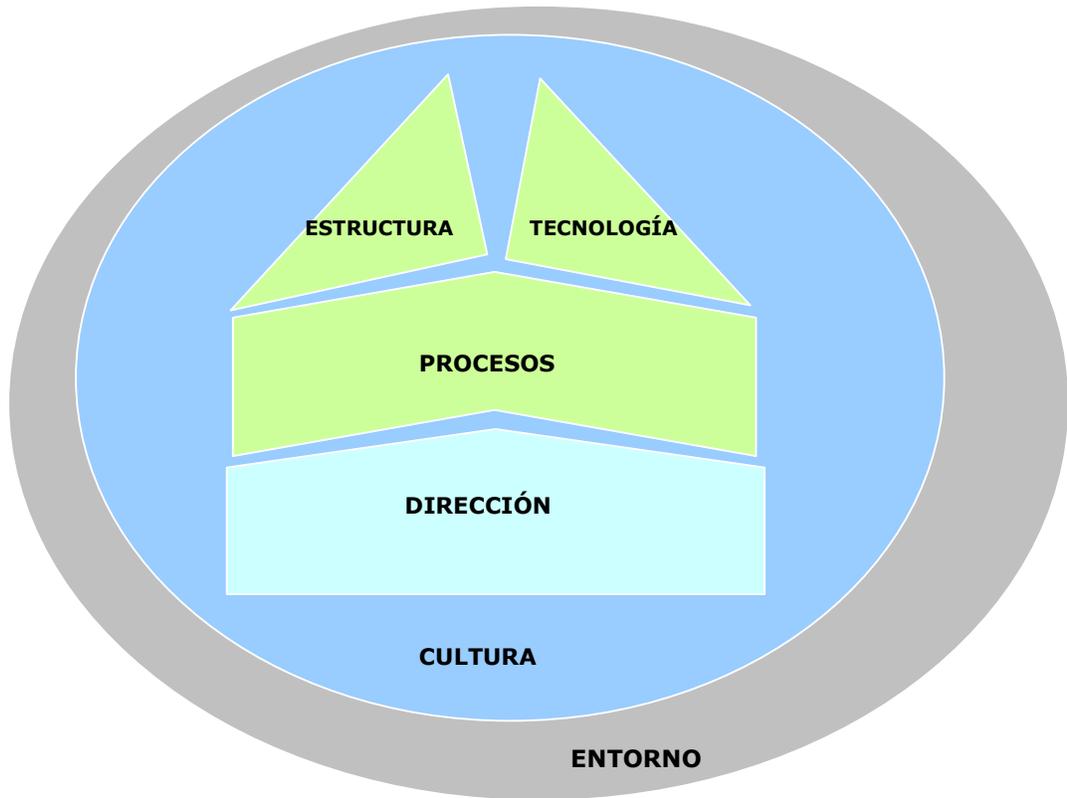
Para el desarrollo del proyecto de intervención, la población analizada fue la totalidad de los trabajadores de CECODAP; A tal efecto, se contó con su participación en las distintas fases del estudio: administración del instrumento de medición de clima, presentación de los resultados del diagnóstico de clima organizacional, diseño de la propuesta de intervención y en su ejecución.

### 4. Dimensiones, niveles de análisis, indicadores y objetivos

Para el abordaje del estudio organizativo de CECODAP, se partió de la premisa teórica de concebir a la organización desde una perspectiva

sistémica, conformada por los siguientes subsistemas: Dirección; Procesos; Estructura, Cultura, Tecnología y Entorno.

### VISIÓN GLOBAL / SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN



Bajo esta consideración, con la ejecución el proyecto de intervención se contribuiría al fortalecimiento institucional mediante:

- Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas
- Personal especializado en DDHH de NNA con mística y compromiso en su labor y,
- Estructura organizativa adecuada y funcional a la nueva misión

<b>Dimensiones</b>	<b>Niveles de análisis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Dirección Entorno</b>	Mapa Estratégico	Misión	Perfilar la organización requerida para el logro del nivel de funcionamiento deseado
		Visión	
		Ejes transversales	
		Objetivos estratégicos	
		Resultados	
<b>Procesos</b>	Procesos de trabajo: formación, comunicación y defensa	Insumos Proveedores Clientes Productos	Determinar los procesos centrales y de apoyo a la Dirección y a la gestión
<b>Estructura</b>	Estructura organizativa	Niveles organizativo Funciones Dimensiones Tipo	Revisar y (re) diseñar estructura organizativa
	Cargos	Misión Finalidades Análisis cliente, procesos y autonomía Competencias Perfil académico Requisitos: experiencia y conocimiento especializado	Levantar descripciones de cargos
<b>Procesos Cultura</b>	Repertorio de habilidades, conocimiento y destrezas por cargos y procesos	Repertorio de conducta o comportamiento asociado a la dirección estratégica, procesos, cargos y roles	Identificar y definir competencias genéricas Identificar y definir competencias específicas por proceso, rol y cargo

## CAPÍTULO VII

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La estrategia de intervención fue presentada y aprobada para ser ejecutada por fases. A continuación presentamos el cumplimiento de cada una de ellas y sus respectivos resultados:

#### **FASE 1: COORDINACIÓN INICIAL:**

En esta Fase se acordaron todos los elementos de logística, cronogramas, contrapartes organizacionales y demás detalles, propios del inicio de un Proyecto de esta naturaleza.

De acuerdo a ello se estableció fecha de inicio, junio 2004, fijándose como fecha de conclusión el mes de diciembre 2004. De acuerdo con la última reunión efectuada el día 07 de diciembre, se acordó continuar con la revisión de las actividades pendientes para la segunda quincena del mes de enero del año 2005, a saber:

- Validación del nivel de dominio de las competencias específicas de la estructura de cargos de las áreas de formación, comunicación y defensa.
- Revisión del Programa de planificación de carrera para los cargos clave y meta

A pesar de que los cronogramas de ejecución sufrieron algunas modificaciones, atribuibles a eventos fortuitos propios de las dinámicas organizacionales, se logró dar cumplimiento a las fechas establecidas.

Tal y como estaba programado en el desarrollo de esta fase y, con ánimo de propiciar un clima de confianza y activar el involucramiento de todos los niveles de la organización, se presentó al personal de CECODAP el Proyecto de intervención, concebido como un cuerpo de estrategias de desarrollo organizacional para orientar, avanzar y consolidar la transformación de la institución.

Se puntualizó el contexto del Proyecto de Intervención dentro del Plan Estratégico Institucional, específicamente asociado al objetivo estratégico 4: referido al **Fortalecimiento Institucional** y articulado a los resultados o metas:

- Resultado 4.1: **Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas**
- Resultado 4.2: **Personal especializado en DDHH de NNA con mística y compromiso en su labor**
- Resultado 4.3: **Estructura organizativa adecuada y funcional a la nueva misión**

## **FASE 2: RECOPIACIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN.**

En esta fase se contó con todo el apoyo y colaboración de la contraparte organizacional. Se obtuvo la información prevista, en el tiempo acordado, a saber:

- a. Plan Estratégico, vigente para el momento del inicio de la estrategia de intervención, de la orientación y funcionamiento de CECODAP.

De la revisión del mapa estratégico se elaboró el Balance Scorecard como una herramienta analítica de seguimiento y administración de la gestión de CECODAP en su componente estratégico.

Objetivos Estratégicos	Lo que se quiere alcanzar para que la visión tenga éxito
<b>Perspectivas</b>	
Dinámica Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidar la nueva organización con base a la nueva misión, los principios y valores que la sustentan y a la atención de los factores clave</li> <li>○ Estructura organizativa adecuada y funcional</li> <li>○ Personal especializado en DDHH de NNA con mística y compromiso</li> <li>○ Equipo de trabajo con condiciones de trabajo óptimas</li> </ul>
Procesos	Concentrar la atención en los procesos claves e innovarlos y mejorarlos continuamente
Clientes Internos y Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actores sociales que reconocen a niñas, niños y adolescentes como sujetos plenos de derechos</li> <li>○ Actores fortalecidos en sus capacidades para la defensa y promoción de los DDHH de NNA</li> <li>○ Niñas, niños y adolescentes ejercen su ciudadanía participando en la toma de decisiones en situaciones que los afectan</li> <li>○ Presencia institucional y del tema niñez y adolescencia con enfoque de derechos humanos en Medios de Comunicación social</li> <li>○ Articulación Nacional e Internacional ejecutando planes para la promoción y defensa de los DDHH de NNA</li> </ul>

Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nuevas fuentes internacionales de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos</li> <li>○ Contar con una estrategia de mercadeo de servicios y productos para la generación de recursos económicos propios</li> <li>○ Incrementar anualmente un 2% de generación de recursos económicos propios, hasta cubrir el 14% de su presupuesto total para el año 2008</li> <li>○ Mantener para el año 2008, su fondo patrimonial de acuerdo a la normativa que lo creó</li> </ul>
Factores clave para alcanzar los objetivos estratégicos	Efectividad, eficiencia, orientación al cliente, gente motivada y satisfecha, principios y valores, comunicaciones internas y externas.

- b. Fundamentos que rigen la administración de personal, manual de organización y demás información relacionada con el Proyecto.
- c. Se mantuvieron entrevistas y relaciones permanentes con diferentes personas de CECODAP, a los fines de aclarar y/o ampliar cualquier elemento relacionado.

### **FASE 3. PANEL DE EXPERTOS**

En función a lo previsto en la estrategia de intervención se recurrió a la conformación de panel de expertos:

- a. Dos (2) Panel de Expertos con personal de alto nivel jerárquico de la Organización, cuyo resultado final fue la redefinición y validación de los elementos siguientes:
  - Revisión de la Estructura organizativa de CECODAP, bajo la mirada de procesos medulares y de apoyo a la Dirección y a la Gestión. (Ver anexo No. 4)
  - Revisión y validación de los enunciados de los procesos medulares, de apoyo a la Dirección y a la gestión.
  - Análisis y revisión del catalogo de competencias genéricas (ver anexo No. 5)
  - Escogencia de las Competencias Genéricas y Específicas, de acuerdo al catalogo de competencias elaborado a tales efectos.

- Determinación de los cargos meta y clave de CECODAP (ver anexo No. 6)
  - Ponderación de las finalidades de los cargos meta y clave: Coordinador General, Coordinadores de las áreas de Formación, Comunicación y Defensa y, el de Administrador.
  - Asignación el nivel de dominio de las competencias requeridas para el ejercicio exitoso de los cargos meta y clave.
- c. Tres (3) Panel de Expertos para definir / validar los elementos propios de las áreas de Formación, Comunicación y Defensa a saber:
- Escogencia de las Competencias específicas o complementarias del área, de acuerdo al catalogo elaborado y presentado a tales efectos.
  - Breve revisión de los procesos de trabajo
  - Revisión de las descripciones de los cargos
  - Asignación de los niveles de dominio de las competencias requeridos por los cargos descritos.

#### **FASE 4: ENTREVISTAS DIRIGIDAS A OCUPANTES DE LOS CARGOS.**

Obtenida y validada la información base, se procedió al levantamiento de la información propia de cada cargo de CECODAP, en base a formato diseñado para tal fin. (Ver anexo No. 7)

En total, se entrevistaron 18 ocupantes, para el levantamiento de 16 cargos de la estructura ocupacional, a saber:

- Coordinador General
- Coordinador de Área de Formación
- Coordinador de Área de Comunicación
- Coordinador de Área de Defensa
- Responsable de planificación, monitoreo y evaluación
- Mercadeo
- Administrador
- Coordinador de Proyecto del Área de Formación
- Secretaria
- Asistente Contable
- Servicios Generales

- Asistente de Comunicación
- Encargada de Publicaciones
- Abogado
- Responsable de movilización y generación de opinión pública
- Diseñadora de Arte

### **FASE 5: ELABORACIÓN DEL CATALOGO DE COMPETENCIAS GENERICAS DE CECODAP**

El análisis del mapa estratégico de CECODAP (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) permitió inferir un conjunto de cambios y retos expresados en términos de conductas y comportamientos que contribuirán al mejoramiento de la capacidad interna de la organización (estructura, proceso y sistemas).

A los efectos de la elaboración del catalogo de competencias, se manejo la definición de competencias como las características personales y gerenciales relacionadas con una actuación exitosa en el ejercicio de un cargo.

Con la ejecución de esta fase de la estrategia de intervención, se generó los productos siguientes:

- Competencias genéricas que soportan la estrategia organizacional de CECODAP: Identificación y definiciones de diez y seis (16) competencias
- Mapa de competencias por procesos: medulares/centrales y de apoyo
- Roles, cargos y competencias genéricas
- Competencias y operacionalización de conductas, por nivel de complejidad.

### **FASE 6: ANALISIS / COMPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECABADA.**

Luego de obtenida y validada toda la información necesaria, se procedió a la elaboración definitiva de las descripciones de cada cargo, contentivas de la siguiente información:

- a. Propósito / Misión del cargo.
- b. Análisis C.P.A. (cliente, procesos, autonomía).
- c. Finalidades del cargo / actividades del ocupante.

- d. Perfil Ideal Resumen por competencias para el ejercicio exitoso del cargo.

Para la elaboración del perfil de competencias de los cargos, se aplicó la técnica de análisis de contenido a las entrevistas realizadas a los ocupantes de los cargo (material discursivo), lo cual permitió explorar o inferir las conductas asociadas a las competencias, en las cuales descansa el éxito del cargo descrito.

- e. Requisitos de Experiencia / conocimientos especializados / nivel académico. (Ver anexo No. 8)

### **FASE 7: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINALES PARA LA REVISIÓN.**

Los productos resultantes de estas fases fueron sometidos a la aprobación del Coordinador General de CECODAP y de los Coordinadores de las Áreas de Formación, Comunicación y Defensa, antes de continuar con las Fases siguientes previstas en la estrategia de intervención: Planes de Carrera y Evaluación del Desempeño (Ver anexo No. 9)

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, Guillermo. **El constructo “Clima Organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11, N. 1 y 2. Págs: 25-47, 1992.

Aguado, R. J. **CLIMA ORGANIZACIONAL: Un acercamiento a su identificación.** Artículo de Internet: [rjaguado@spin.com.mx](mailto:rjaguado@spin.com.mx) (2000).

Beer, Michael, Russel A. Eisenstadt y Bert Spectop. **Por qué los programas de Cambio no producen cambios.**

Brunet, L. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.** México: Trillas, 1987.

Dessler, Gary. **“Organización y Administración”.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1979.

French, Wendell. And Bell, Cecil H. **Desarrollo Organizacional.** Quinta Edición, México: Prentice Hall, 1.995.

Gibson James L., Ivancevich y James H. Dnnelly, Jr. **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.** Décima Edición, Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001

Goncalves, Alexis P. **Dimensiones del Clima Organizacional.** Artículo de Internet: [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com) (1997).

Gubman Edward L. **El Talento como solución.** Primera Edición, Colombia: McGraw-Hill, 2001.

Guizar M., Rafael. **Desarrollo Organizacional: Principio y Aplicaciones.** Primera Edición, México: McGraw-Hill, 1998.

Hay y Asociados. **Modelo de Competencias.** Filial Venezuela.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P., **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill, 1991

Katz, D. Y Kahn, R. **Psicología Social en las Organizaciones.** Trillas. México, 1977.

Kerlinger, Fred N. **Investigación del Comportamiento.** Segunda Edición en Español, México: McGraw-Hill, 1988.

Maturana, Humberto. **El árbol del Conocimiento.** Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1989.

Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.** Séptima Edición, México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.,1996

Thomas, David A and Ely, Robin. **Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.** Harvard Business Review. Septiembre – Octubre 1996, pp.79 – 90

Toro, F. **Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol:11, Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 162). Caracas, Venezuela: IESA, 1992.

Visauta, Vinacua, Bienvenido. **Análisis Estadístico con SPSS para Windows.** Primera Edición en Español, España: McGraw-Hill, 1997.

## **ANEXOS**

Reunión 03: fecha 06 de julio 2004

## ANEXO No 1

### Presentación

#### QUIÉN

- Universidad Católica Andrés Bello, Especialización en Desarrollo Organizacional. Proyecto de tesis
  - Formación Académica
  - Experiencia laboral

#### QUÉ

- Servicios de consultoría en el área de Desarrollo Organizacional
  - **Proyecto de intervención**  
Estrategias de desarrollo organizacional para orientar, avanzar y consolidar la transformación de la institución

#### CÓMO

- Despliegue de estrategias y dinámicas de trabajo que faciliten la reflexión, la participación y la comunicación, propiciando un clima de confianza.

### Contexto del Proyecto

#### ANTECEDENTES

- **Plan Estratégico Institucional.** Objetivo 4: Fortalecimiento Institucional
  - **Énfasis en los resultados**
    - Estructura Organizativa Adecuada y Funcional / Nueva Misión
    - Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas
    - Personal Especializado en DDHH de NNA

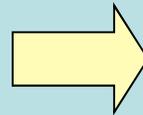
## Contexto del Proyecto

### ALCANCE Y VINCULACIÓN CON OBJETIVO ESTRATÉGICO:

#### A. REVISIÓN MAPA ESTRATÉGICO

##### Misión

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

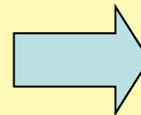


##### **Aglutinador de esfuerzos:**

- Metas
- Actividades

##### Visión

- Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro
- De los recursos que dispone
- Del tipo de relación que desea mantener con sus clientes / socios
- De lo que quiere hacer para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes / socios.



##### **Estado Deseado de la Organización**

**Objetivo Estratégico 4**

**Contexto del Proyecto**

**ALCANCE Y VINCULACIÓN CON OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

B. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS / ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**Objetivo Estratégico 4**

**Resultado 4. 3**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

C. DISEÑO DE SISTEMA DE RRHH

**Objetivo Estratégico 4**

**Resultados 4. 1 Y 4.2**

**EQUIPO DE TRABAJO**

**PERSONAL ESPECIALIZADO**

## **ANEXO No. 2**

# **PROYECTO DE INTERVENCIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**CASO CECODAP: INTERVENCIÓN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

# CONTENIDO DEL PROYECTO

1. Objetivos / Alcance del Proyecto de Proyecto: Premisas para la ejecución
2. Descripción del Proyecto:
  - a. CONCEPCIÓN

Estrategia de desarrollo organizacional para orientar, avanzar y consolidar la transformación de CECODAP
  - b. FOCALIZACIÓN

Desplegar un conjunto de estrategias y dinámicas que faciliten la reflexión, la participación y la comunicación.

Aprovechar las capacidades y la solidaridad de los trabajadores de CECODAP: Mística y Compromiso
  - c. FASES DE EJECUCIÓN
3. DURACIÓN

## OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

1. Revisar la estrategia establecida para alcanzar el posicionamiento de CECODAP como un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía.
2. Analizar y desarrollar los procesos de trabajo a la luz de los retos estratégicos de CECODAP, para definir e identificar los procesos medulares y los de apoyo. El producto de esta fase será un insumo clave para la definición de la estructura organizativa.
3. Analizar la estructura organizativa actual y compararla con los procesos de trabajo para la elaboración de la propuesta de la estructura que permita el funcionamiento deseado de CECODAP.
4. Diseño de sistemas de recursos humanos
  - ◆ Levantamiento de información para la elaboración de las descripciones de los cargos
  - ◆ Perfil ideal de Competencias Genéricas, requerido para la ejecución del puesto,
  - ◆ Diseñar e implementar un proceso de validación por la vía de la conformación de un panel de experto de los cargos analizados a los fines de configurar un Perfil Ideal.
  - ◆ Determinación de cargos meta y clave

- ◆ Proponer cursos de acción para la instalación de las competencias genéricas para los ocupantes de los cargos clave

Desde la perspectiva metodológica, se previó en el desarrollo de la estrategia de intervención, la instrumentación y administración de diferentes técnicas de levantamiento y análisis de información en función a cada una de las fases propuestas: focus group, entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas y análisis de contenido

## **PREMISAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

- A. CECODAP informará a sus empleados de la estrategia de intervención a desarrollar
- B. La consultora de la UCAB elaborará en cada fase del proyecto algunos instrumentos de información, con el objeto de que cada uno de la muestra de empleados, acordada con CECODAP lo completará, con la información solicitada en los respectivos instrumentos.
- C. Las Descripciones de Puestos resultantes contarán con el Visto Bueno de las líneas de supervisión correspondientes,
- D. La información levantada y validada, será conformada en el Panel de Expertos que se llevarán a cabo en el desarrollo del Proyecto de intervención.
- E. Las Competencias Genéricas requeridas para la ejecución del puesto serán seleccionadas de conformidad con las Competencias establecidas por CECODAP

# FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE

## **FASE 1: COORDINACIÓN INICIAL**

En esta primera fase se deberá definir el alcance del proyecto: cronograma de ejecución, Formatos de Levantamiento de Información.

## **FASE 2: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

A los fines de dar inicio a la implementación o desarrollo del proceso de intervención, se deberá hacer la recopilación y análisis de contenido de toda la información (oral o escrita) pertinente al objeto del Proyecto.

La información relacionada sería:

- Lineamientos Estratégicos de CECODAP.
- Estructura Funcional: organigramas, Manual de organización procesos.
- Código de Ética
- Manual Política de personal
- Análisis de la información recopilada.

## **FASE 3: CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS**

Luego de concluido el análisis referido en la fase 2, se procederá a conformar el panel de expertos con el personal designado por el Coordinador General de CECODAP, cuyo ámbito de competencia será complementar, redefinir, ratificar o modificar, la información previa obtenida, a la vez de definir los procesos de

trabajo, las características de la estructura organizativa y perfiles idóneos de los cargos clave analizados.

### **Aspectos a considerar del Panel de Expertos:**

El panel de expertos estará conformado por los niveles de supervisión, los especialistas o dueños de los procesos y cualquier otro personal que el Coordinador General de CECODAP considere conveniente

En las sesiones se trabajará para validar la siguiente información:

- Mapa Estratégico de CECODAP: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos
- Identificación y modelamiento de los procesos de trabajo
- Identificación de Proveedores, Clientes Internos y Externos: mecanismos de relación
- Diseño lógico de la estructura organizativa
- Productos y servicios que aporta el cargo y a quién
- Caracterización del individuo que debe ejecutar cada posición: Competencias técnicas, personales y gerenciales
- Identificación de cargos meta y clave

### **FASE 4: ANÁLISIS / COMPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECADADA**

Se hará un análisis de la información recabada y como resultante de las fases anteriores se desarrollarán los siguientes productos:

- ◆ Modelamiento de los procesos de trabajo
- ◆ Propuesta de la estructura organizativa

- ◆ Actualización de cargos metas y clave
- ◆ Menú de Competencias para los cargos de la estructura de la organización, discriminadas así:
  1. Competencias Genéricas (relacionadas con la Cultura Organizativa)
  2. Competencias complementarias para cada cargo

#### **FASE 5: APROBACIÓN CONTENIDOS**

Los resultados de la fase anterior serán sometidos a revisión, modificación y/o aprobación por parte del Coordinador General de CECODAP. Implica reuniones de chequeo con ocupantes de los cargos y niveles jerárquicos de aprobación de contenidos.

#### **FASE 6: TRANSCRIPCIÓN FINAL / ENTREGA DE RESULTADOS**

Luego de haber sido revisados y /o aprobados los productos especificados en la fase 4, se harán la entrega de los resultados descritos en la Fase 4.

## **DURACIÓN DEL PROYECTO.**

Detalle de la duración del proyecto discriminado por fases:

<b>FASE</b>	<b>DURACIÓN</b>
1	8
2	10
3	20
4	60
5	20
6	30
	148 horas

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CECODAP

-SÍNTESIS –

ANEXO No. 3

*Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos.*

*Si quieres diez de prosperidad, cultiva árboles.*

*Si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente.*

*Proverbio chino*

Agosto 2004

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

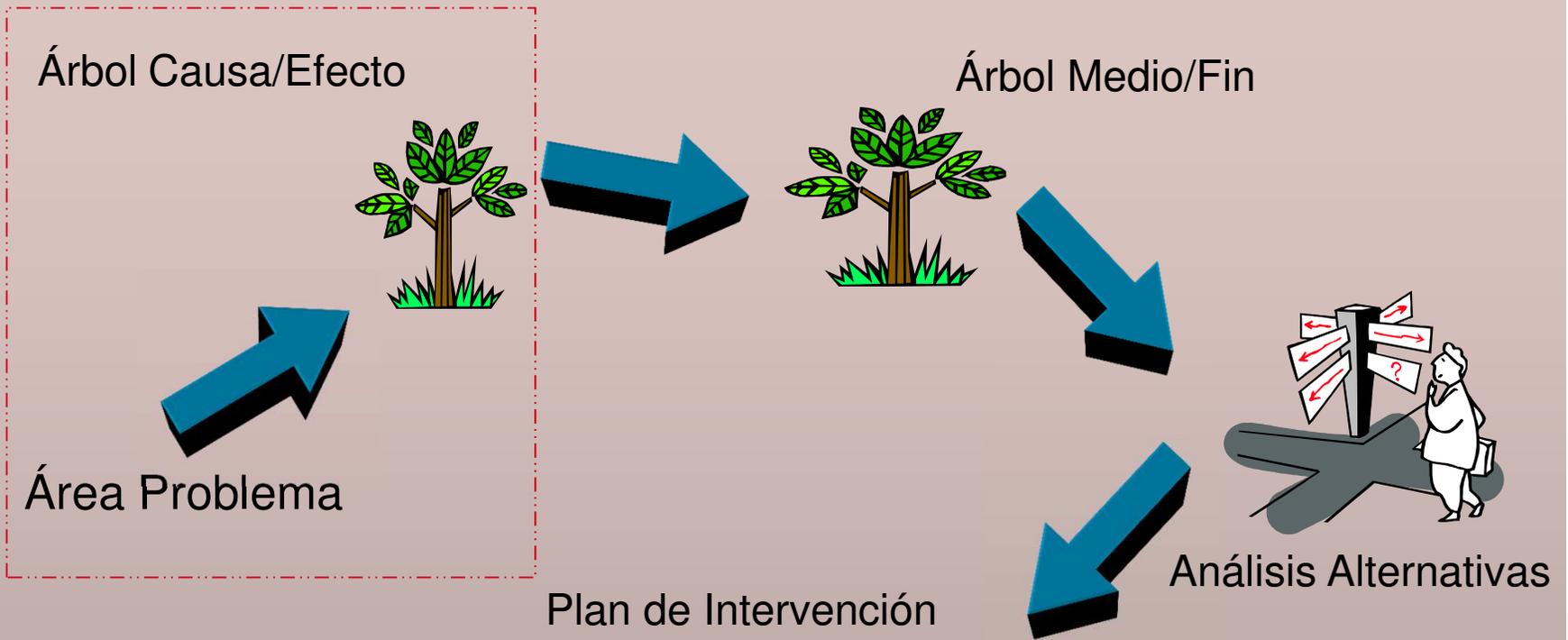
Conocer las percepciones del personal

### Dimensiones

- Conflicto
- Orientación al logro
- Trabajo en Equipo
- Toma de Decisiones
- Integración
- Comunicación
- Supervisión
- Condiciones y Métodos de Trabajo
- Capacitación y Desarrollo
- Compromiso



**EL ENFOQUE**



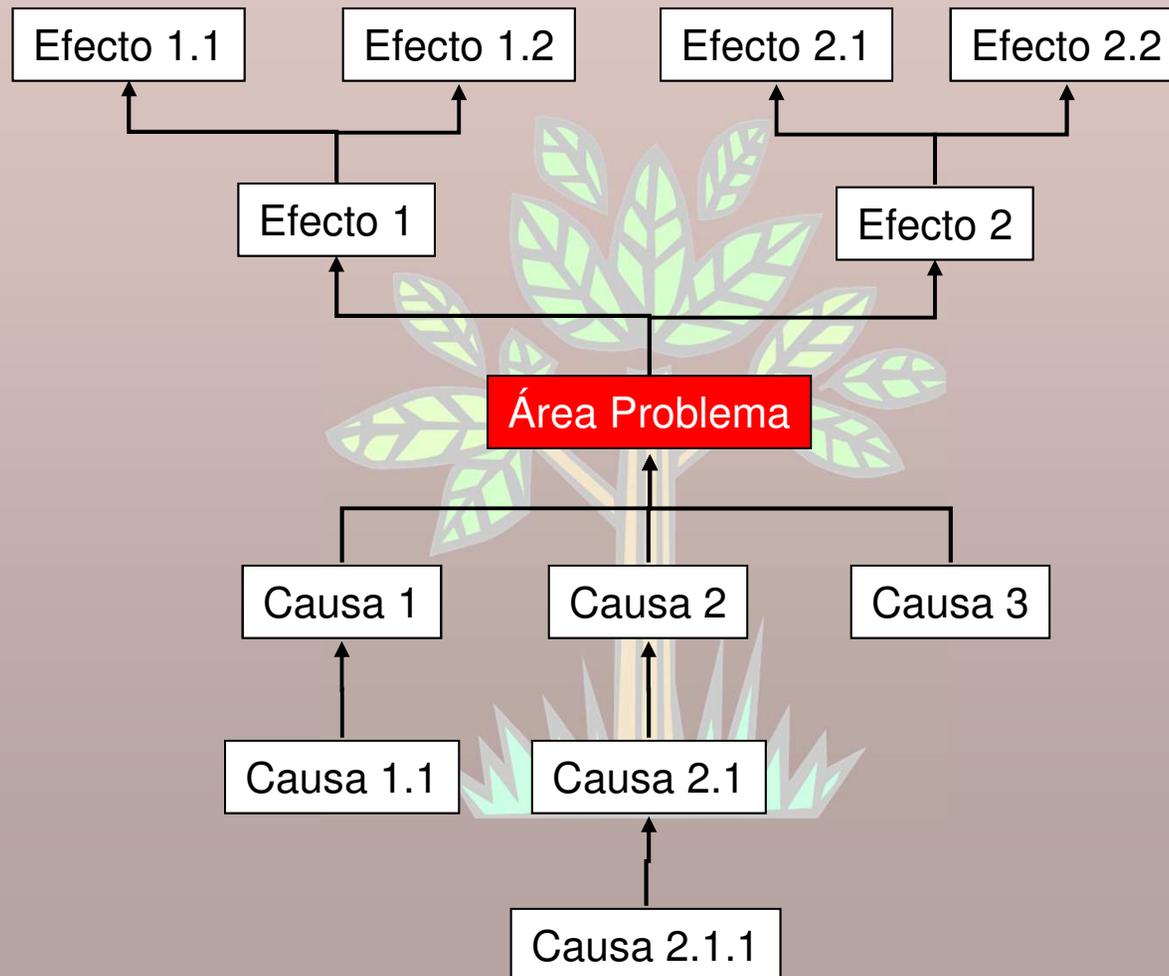
	Resumen del Proyecto	Indicadores Verif.Obj.	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

## DEFINIR EL ÁREA PROBLEMA

Los problemas están relacionados con las dimensiones exploradas en el diagnóstico de clima organizacional, las cuales inciden en la calidad, la eficiencia o en la prestación de servicios de CECODAP

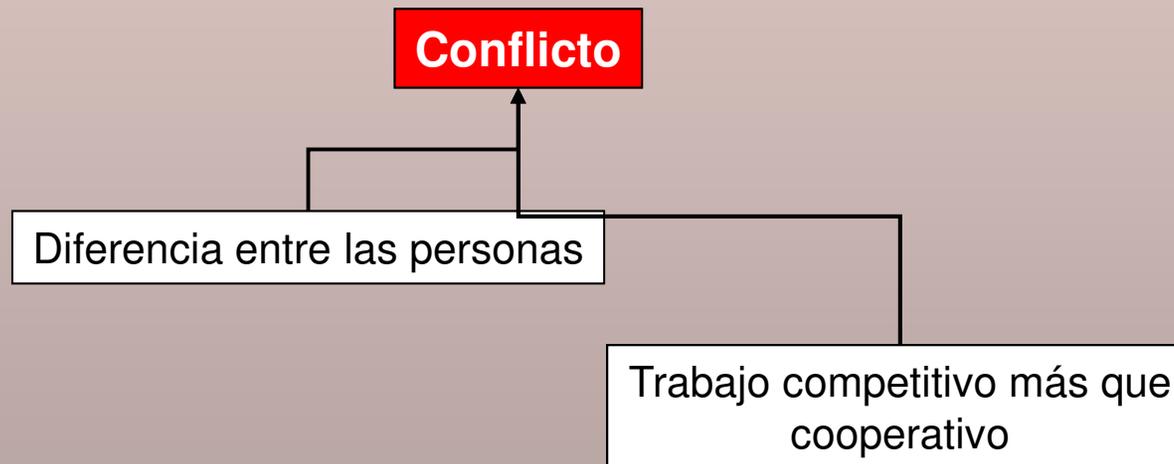
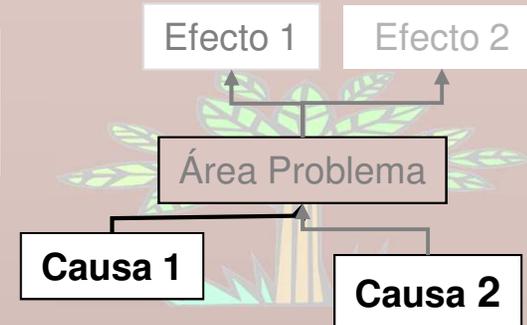


### ARBOL DEL PROBLEMA CAUSAS - EFECTOS



# DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



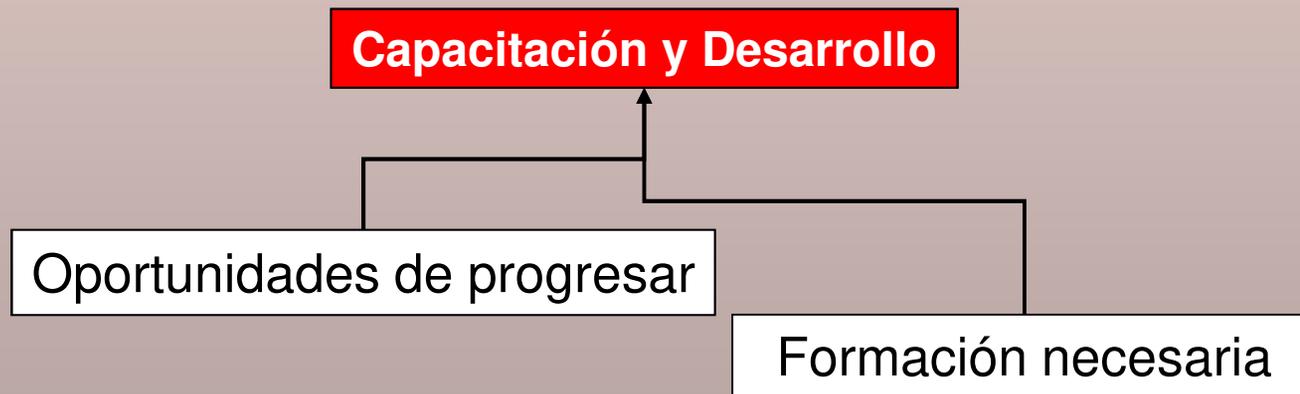
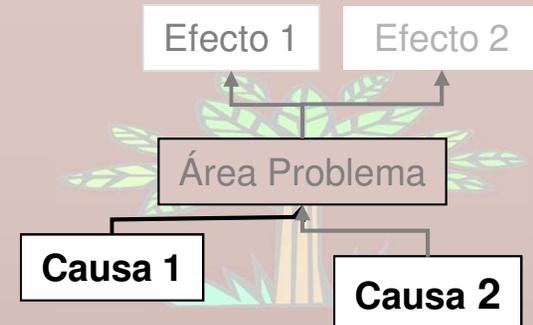
# IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



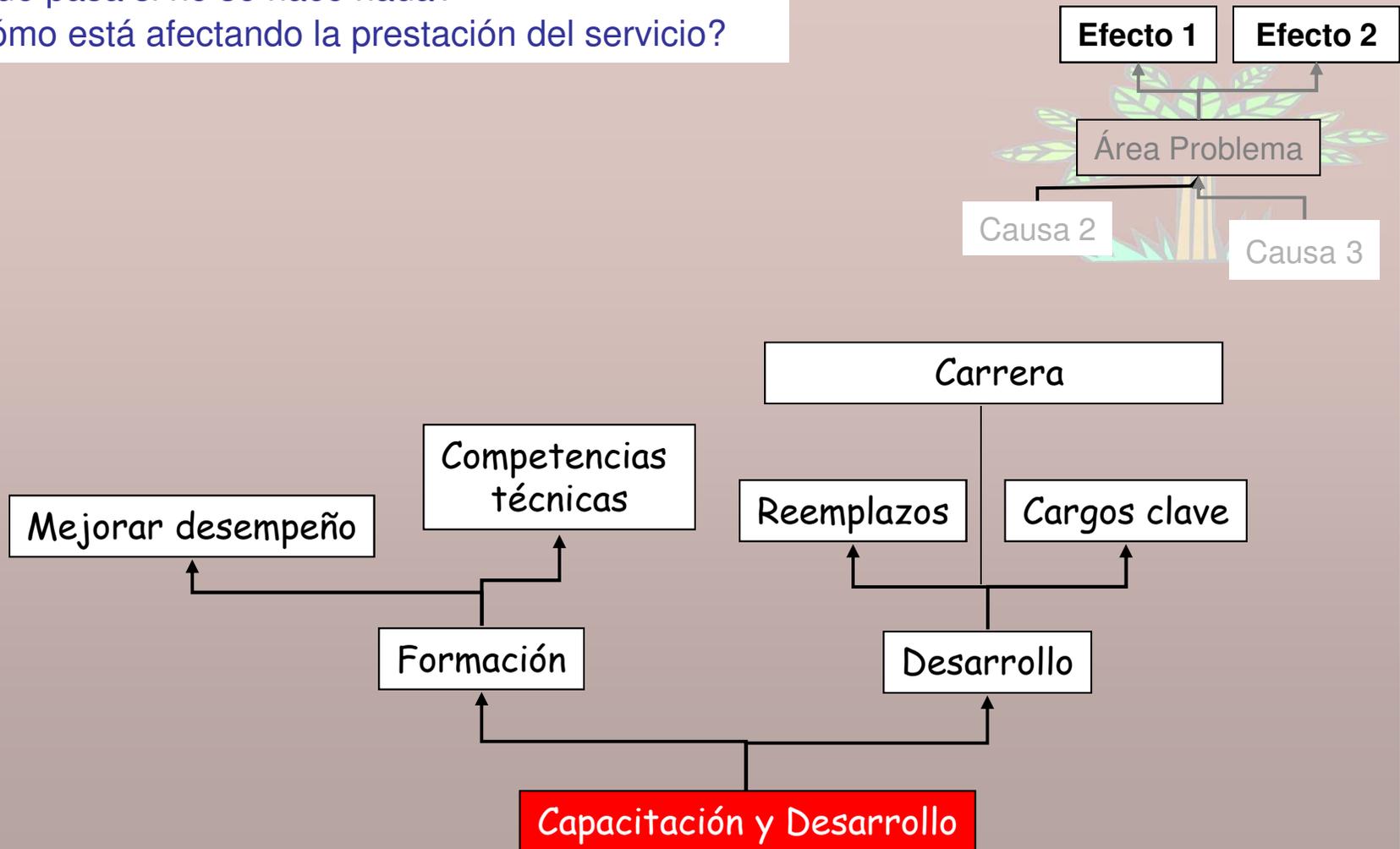
## DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



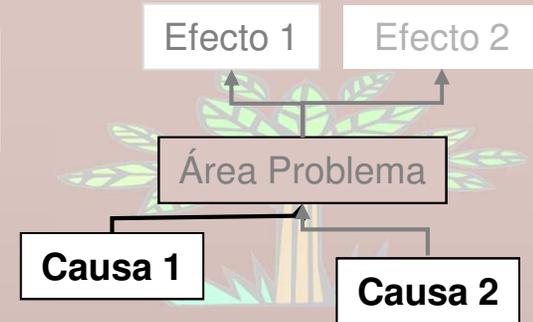
# IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



# DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



**Trabajo en Equipo**

Estrategia para la cooperación

Comunicación

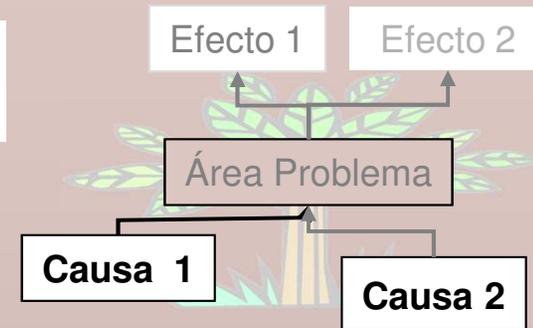
# IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



# DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



## Crompromiso

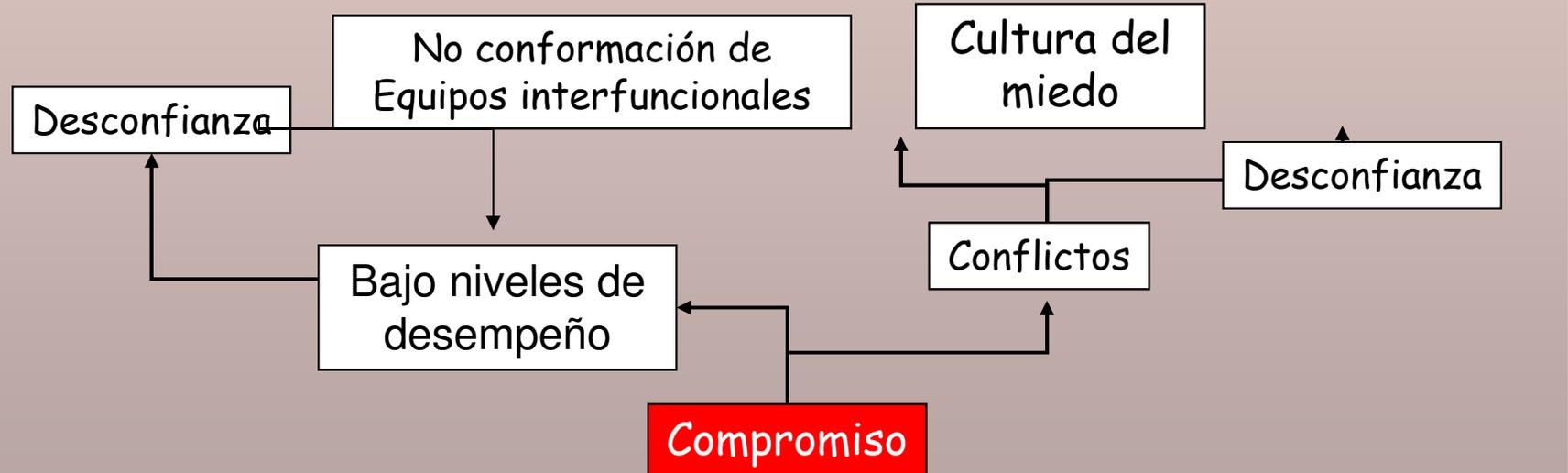
Identificación con las tareas

Responsabilidad por los errores y aciertos

## IDENTIFICACION DE EFECTOS

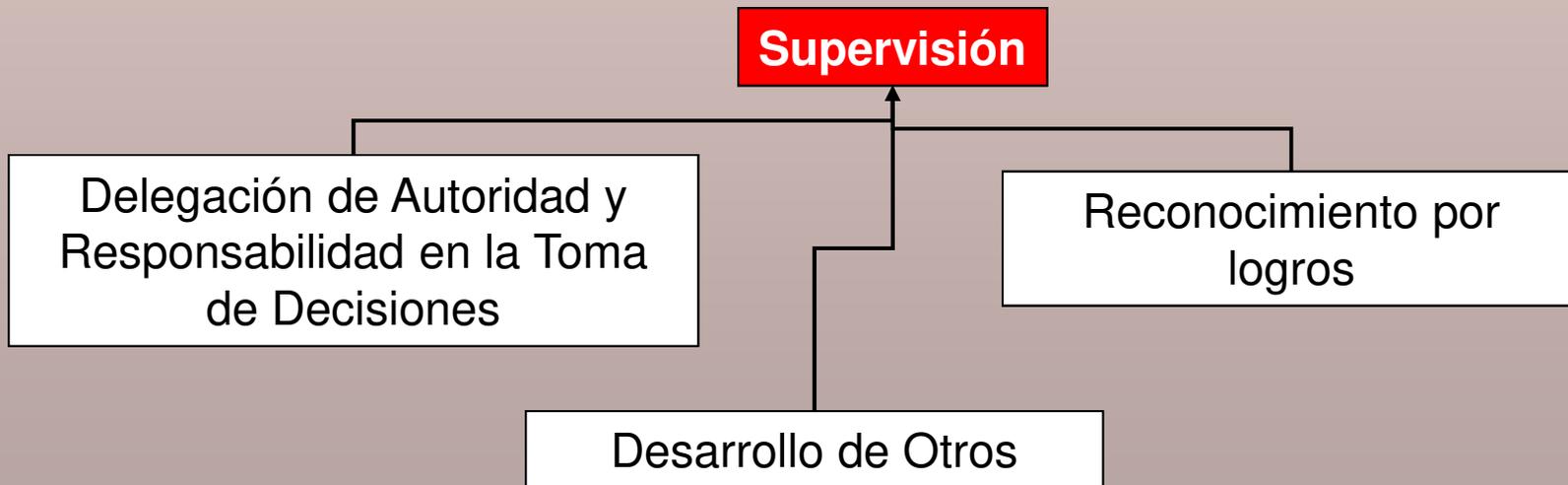
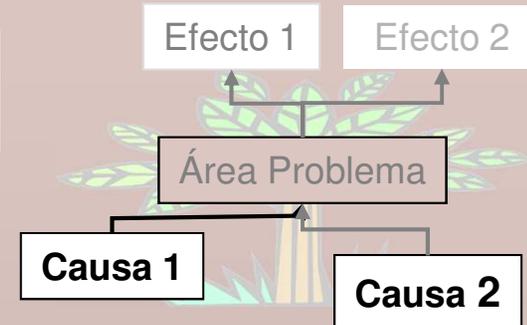
¿Qué pasa si no se hace nada?

¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



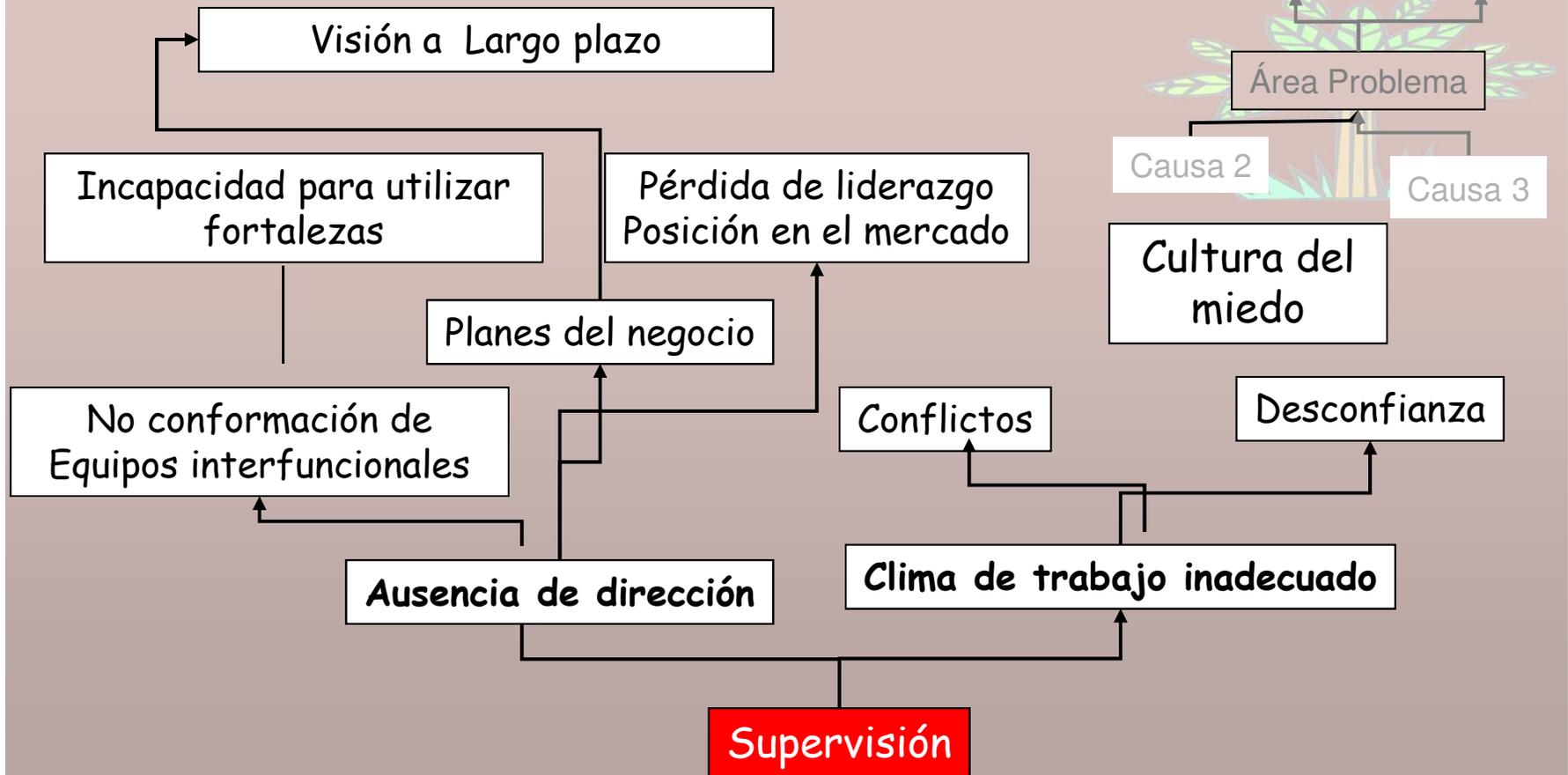
# DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



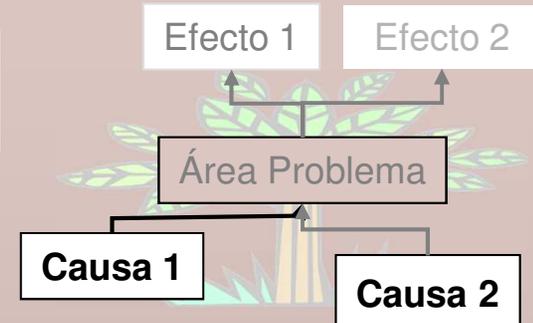
# IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



## DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



**Orientación al Logro**

Reconocimiento por el  
trabajo realizado

Reconocimientos de  
logros / resultados

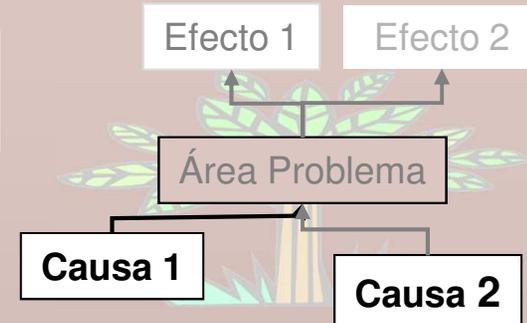
## IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



# DETERMINACION DE CAUSAS

¿Qué es lo que genera el problema?  
¿Por qué se está dando el problema?



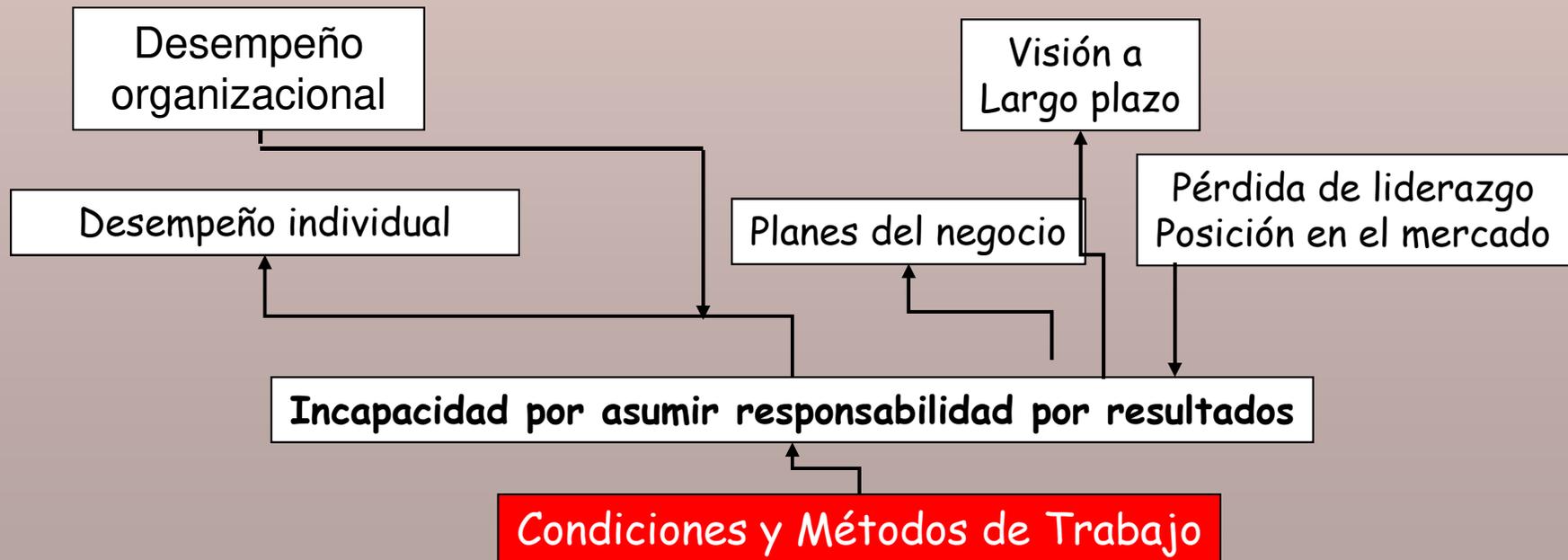
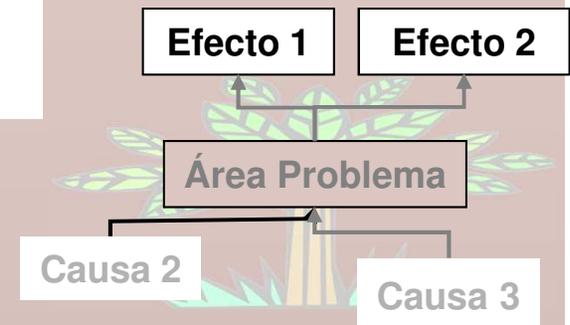
**Condiciones y Métodos de trabajo**

Mejoramiento de métodos de trabajo

Sistema de seguimiento y control de actividades

## IDENTIFICACION DE EFECTOS

¿Qué pasa si no se hace nada?  
¿Cómo está afectando la prestación del servicio?



**EL ENFOQUE**

Árbol Causa/Efecto



Árbol Medio/Fin



Análisis Alternativas

Área Problema

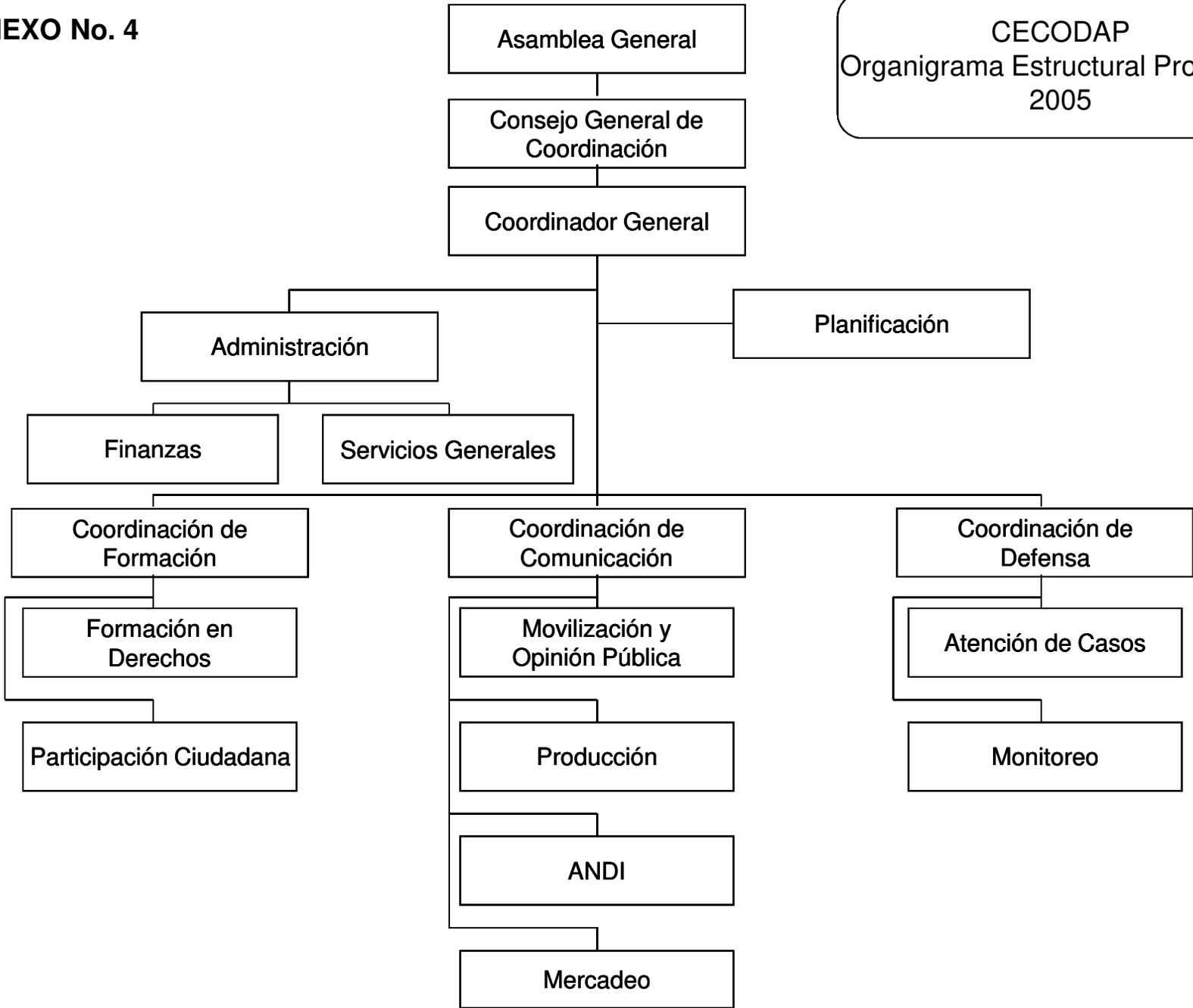


Plan de Intervención

	Resumen	Indicadores Verif.Obj.	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

**ANEXO No. 4**

CECODAP  
Organigrama Estructural Propuesto  
2005



**ANEXO No. 4**  
**CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ESTRUCTURA**  
**ORGANIZATIVA DE CECODAP**

En los últimos años CECODAP ha desarrollado importantes esfuerzos en el análisis de su dinámica organizacional para la búsqueda e implantación de nuevos modelos y esquemas que le permita afrontar con mayor flexibilidad los cambios del entorno y renovar y movilizar el compromiso de su personal por identificación (apego y afiliación a la organización y a los miembros) y por internalización (institucionalización de los valores inherentes al cambio, de la transformación).

A tal efecto ha desarrollado con el acompañamiento de consultores externos un proceso de enriquecimiento y optimización del perfilamiento estratégico, a través de la definición y establecimiento de su Misión, Visión, Ejes estratégicos transversales, Objetivos estratégicos, Resultados esperados con indicadores estratégicos e indicadores anuales, Código de Ética, Manual de Política de Personal y el Manual de Organización (julio 2004), este último contentivo de una Estructura Organizativa (Organigrama) con los objetivos y funciones principales de cada una de las unidades organizativas que la componen. (Ver anexos No. 10, 11, 12 y 13)

El esquema de funcionamiento propuesto en el mencionado manual no está totalmente implantado, toda vez que a tal efecto se ha considerado prudente un proceso gradual de puesta en marcha, acompañado de un espacio de reflexión que lleve a la consecución de los objetivos deseados, desde la perspectiva de la gerencia del cambio.

La primera consideración que se quiere destacar en esta coyuntura, es que el rol gerencial en la dirección de un proceso de cambio, debe estar orientado a la creación de un clima para el cambio, lo cual significa la creación de un ambiente de confianza, con una estrategia incrementalista que haga entender que el proceso es gradual sustentado en un balance de aciertos y desaciertos, dinamizado dentro de espacios de reflexión con la participación de todos los miembros de la organización; con un liderazgo visionario capaz de crear seguidores que asumen con convicción y entusiasmo los cambios propuestos,

convencidos de los beneficios que los mismos generarán a la organización y a sus integrantes.

Una segunda consideración, ésta de carácter operativo -puesto que pretende tematizar aspectos formales de la organización como lo es la estructura organizativa- se orientará en el aserto de que la estructura sigue de la estrategia, y que el desempeño máximo se logra cuando existe congruencia entre la estrategia y la estructura. Se deriva de esta afirmación la necesidad de caracterizar la estrategia organizacional para contar con elementos reales que permitan fundamentar el grado de correspondencia con la nueva estructura organizativa. Dependiendo de ese grado de correspondencia se confirmará la solución propuesta, o se introducirán los ajustes que se consideren necesarios. La estrategia organizacional de CECODAP tiene como propósito la generación de un cuerpo de acciones sistemáticas orientadas hacia:

- Planificación de Carrera de los trabajadores de CECODAP.
- Reconocimiento del desempeño
- Formación del Personal (Gerencial y Técnica)
- Gestión por equipos de trabajo
- Seguridad social del personal
- Claridad de roles
- Delegación de Autoridad / Toma de Decisiones
- Liderazgo del Cambio
- Documentación de Prácticas Administrativas

¿Qué subyace como fundamentación de este conjunto de orientaciones? Una concepción gerencial que alienta un fortalecimiento del potencial humano, que busca maximizar la satisfacción de los miembros de la organización, que busca una mayor flexibilidad para el manejo del entorno y para la asunción de responsabilidades por resultados. Todas estas orientaciones están asociadas a los modelos o estructuras orgánicas, los cuales:

- Son relativamente simples en la medida que los cargos tienen un mayor ámbito de competencia, en contraposición con aquellas organizaciones con una alta división de trabajo.
- Son relativamente descentralizadas por su énfasis en la delegación de autoridad

- Son relativamente informales por su énfasis en el producto o servicio que prestan, o en el consumidor o usuario.

No es de sorprender entonces que tanto la dinámica organizativa actual de CECODAP, como el modelo organizativo propuesto en el manual de organización en proceso de implantación, se caractericen por su visión orgánica, lo que de algún modo conduce a avizorar condiciones favorables para alcanzar la congruencia entre la estructura y la estrategia, aludida en esta segunda consideración.

Tal aseveración no va en detrimento de la factibilidad razonable de introducir ajustes que eventualmente enriquecerán el funcionamiento de la nueva estructura. A tal efecto se procederá a enunciar un conjunto de sugerencias destinado a este propósito:

**En cuanto al liderazgo:** Se percibe una confianza entre supervisores y supervisados, no obstante será necesario fortalecer el liderazgo de los Coordinadores de Área (cargos en proceso de consolidación y/o reafirmación) en las siguientes direcciones: asunción del nuevo rol, formación en las competencias gerenciales derivadas de este nuevo rol, modelaje de conductas que apoyen la delegación de autoridad y claridad de roles.

**En cuanto a la motivación,** debe mantenerse y reforzarse los mecanismos de participación así como el compromiso (identificación e internalización)

**En cuanto a la comunicación,** fortalecer el Comité de Coordinación ampliado mediante la formalización y sistematización de su funcionamiento (periodicidad, agenda, efectividad de resultados, cumplimiento de acuerdos), como un mecanismo que garantice una información fluida y confiable.

**En cuanto a la decisión,** debe hacerse un esfuerzo sostenido y gradual para la delegación de las decisiones. A este efecto será necesario habilitar un programa de desarrollo acelerado de las competencias gerenciales y personales que permita manejar con una mayor pericia asuntos que conllevan decisiones gerenciales y administrativas. Esta estrategia educativa debe estar acompañada por el modelaje de conductas, por parte de los supervisores, que apoyen la toma de decisiones.

**En cuanto al establecimiento de metas**, continuar con la práctica de la realización de las Jornadas de Planificación, como ejercicio para el seguimiento de la gestión, y la formulación de los planes operativos.

**En cuanto al control**, deberá incentivarse la sistematización por parte del personal, de las buenas prácticas, del seguimiento y control de sus respectivas actividades o proyectos, de la búsqueda sistemática de soluciones a problemas inherentes a sus tareas, y de responsabilidad por sus resultados.

**En cuanto a metas de desempeño**, el desarrollo de otros debe ser una prioridad de gestión, como mecanismo de fortalecimiento del potencial humano. Deben establecerse acciones que permitan materializar este propósito para hacerse consecuente con la estrategia que le confiere prioridad a los procesos humanos.

**En cuanto a la estructura organizativa**, se sugieren ajustes a la estructura organizativa propuesta en el manual de organización en los siguientes términos: (ver anexo No. 14)

- Eliminar la representación del Comité Coordinador en el organigrama estructural, toda vez que éste es un mecanismo de coordinación de actividades, con un funcionamiento *ad hoc*, y cuyo espíritu no es el de formalizarse como una instancia de toma de decisiones.
- Reestructurar la oficina de Servicios o Unidades del modo siguiente:
  - Cambio de su denominación por Administración. Representación en el organigrama como una unidad de apoyo a la gestión de la organización CECODAP
  - Adscripción de las unidades de Finanzas y Servicios Generales a Administración
  - La Unidad de Finanzas tendría entre sus responsabilidades las labores de: presupuesto, aspectos contables, tesorería. La de Servicios Generales, procura de recursos y servicios.
  - Gestión de Recursos, cuya función principal es de naturaleza planificadora, redimensionarla bajo el título de Planificación con adscripción a la Coordinación General. Bajo esta figura tendría un carácter asesor para la organización dentro del proceso de apoyo a la dirección. Entre sus funciones estaría la planificación (planes

estratégicos y operativos) y seguimiento de la gestión institucional (indicadores de gestión).

- Adscripción de la unidad de Mercadeo a la Coordinación de Comunicación, en virtud de que la naturaleza de sus actividades están asociadas al área de comunicación. Se busca con esto que sus resultados guarden una mayor coherencia con la estrategia comunicacional e imagen institucional.

- Denominación de Coordinación exclusivamente a los procesos medulares (asociados a la misión) de la Organización: Formación, Comunicación y Defensa.

Como tercera y última consideración derivada del principio de que la estructura de la organización contribuye a la efectividad organizacional, en la medida que influye en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de ella, este nuevo contexto organizacional impone nuevos roles, responsabilidades y relaciones entre las personas. Esto crea nuevas actitudes y conductas. Para este desafío será necesario considerar tres factores interrelacionados requeridos para la revitalización organizacional:

- Nuevos patrones de coordinación o cooperación
- Altos niveles de compromiso
- Nuevas competencias: conocimiento del negocio, habilidad analítica e interpersonal, solución de problemas como un equipo.

La presencia de estos tres factores (sin exclusión) habilita un proceso de cambio.

Este nuevo contexto cultural exige:

- Claridad de roles: que los trabajadores conozcan qué equipo forman y cómo funcionan dentro de ellos para mejorar la coordinación
- Actitudes necesarias y destrezas para que la nueva estructura funcione
- Internalización de nuevos estándares en las ejecuciones (desempeño)
- Negociación efectiva en la solución de los problemas

Por tales consideraciones, un producto de este proyecto de intervención, ha sido la elaboración del Mapa de Competencias Genéricas y Específicas, bajo un enfoque de proceso, rol y cargo (Ver anexo No.5).



## **ANEXO No. 5**

### **CATALOGO DE COMPETENCIAS CECODAP**

**Elaborado por: Migdalia Cáceres Soto**

**DICIEMBRE 2004**



## **I. COMPETENCIAS GENÉRICAS QUE SOPORTAN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE CECODAP**

### **1. Trabajo en equipo** (competencia gerencial)

Actuar para desarrollar mecanismos que permitan aglutinar un conjunto de actores sociales, mediante la participación y la cooperación para alcanzar los resultados en materia de promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, bajo un ambiente de confianza y solidaridad.

### **2. Liderazgo del cambio** (competencia gerencial)

Asumir el rol de líder de un equipo de trabajo conformado por diferentes actores sociales que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección, inspirando, comprometiendo y motivando.

### **3. Pensamiento sistémico** (competencia personal)

Comprender y manejar la complejidad del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes, detectar e interpretar el contexto de las situaciones, los actores sociales y de las realidades internas y externas. Implica a su vez, interpretar los comportamientos e influencia de los diferentes actores sociales y establecer las conexiones entre acontecimientos para la construcción de escenarios en apoyo a la toma de decisiones, con un enfoque de Derechos Humanos

### **4. Construcción de relaciones** (competencia personal)

Reconocer e Identificar personas claves con las cuales debe relacionarse (clientes internos / proveedores internos/ usuarios) a los fines de establecer una red de apoyo que le sirva de soporte para satisfacer las demandas de servicio. Intercambia criterios e información con proveedores y clientes internos, a fin de clarificar necesidades y respuestas.



Mantiene un esfuerzo sostenido de contactos personales y grupales, con el fin de informar y conocer los que otros ejecutan dentro del sistema de protección y defensa de los Derechos de los niños, las niñas y los adolescentes.

5. **Preocupación por el orden y la calidad** (competencia personal)

Actuar para lograr la sistematización y organización de experiencias y la gestión del proceso de trabajo que corresponden a cada Coordinación o función para facilitar la información y la coordinación de los proyectos de formación, comunicación y defensa de los Derechos Humanos de los niños, las niñas y los adolescentes.

6. **Responsabilidad social** (competencia personal)

Establecer mecanismos para desarrollar y mantener una agenda pública que reconozca las prioridades en materia de protección y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, con el propósito de diseñar e instrumentar estrategias para atenderlas, bajo una mirada de colaboración con el tejido social en su conjunto.

Contribuir a la defensa, protección y formación de los Derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en colaboración con funcionarios, las autoridades locales, la comunidad, los maestros, representantes y los niños, niñas y adolescentes

7. **Motivación al logro** (competencia personal)

Realizar el trabajo de la mejor forma posible superando estándares de excelencia establecidos en la consecución de resultados individuales para el cumplimiento de los proyectos de formación, comunicación y defensa de los derechos de niños, niñas y adolescentes, a fin de alcanzar los niveles de exigencia de CECODAP.

8. **Responsabilidad por resultados** (competencia gerencial)

Actuar para responder por el proceso de gestión de CECODAP y por los productos esperados en los diferentes proyectos de formación, comunicación y defensa, en términos de eficiencia, efectividad, oportunidad y calidad.



9. **Impacto e influencia** (competencia personal)

Usar diversos mecanismos de persuasión, a partir de la identificación y comprensión de cada situación a la que se enfrenta para instrumentar las estrategias efectivas para involucrar a otros en materia de defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Identificar la influencia que sus acciones han ejercido en otros. Desarrollar y mantener argumentos concretos y contundentes, que orienten la acción de otros.

10. **Toma de decisiones** (competencia gerencial)

Identificar claramente el resultado esperado de la decisión. Investigar, solicitar y manejar toda la información relevante y asociada, a fin de buscar, encontrar y evaluar todas las alternativas posibles de elección. Ponderar cuidadosamente los riesgos asociados a la decisión más adecuada, considerando las amenazas y la gravedad de su impacto. Conocer con exactitud el nivel de delegación para la toma de decisiones y actuar respetando los límites establecidos. Conocer y saber identificar el impacto financiero de una decisión.

11. **Flexibilidad** (competencia personal)

Aceptar los cambios y trabajar efectivamente en diferentes situaciones, con diferentes personas. Mantener la calidad en las respuestas, ante cambios de solicitudes, con capacidad de adecuar el enfoque de la situación, apegado a los principios la Doctrina de los Derechos Humanos. Manejarse con facilidad y acierto, ante diversas y variadas exigencias de los clientes, proveedores, usuarios y socios

Anticipar, comprender y responder a las exigencias cambiantes de los escenarios donde actúa.

Redefinir y combinar sus pautas de respuestas, a los fines de poder interactuar con calidad, oportunidad y eficiencia, con todos los actores sociales del sistema de protección de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes.



**12. Desarrollo de Otros** (Competencia gerencial)

Desarrollar equipos de trabajo o personas, delegando responsabilidad y autoridad para la movilizar el compromiso, lograr resultados y desarrollar las competencias exitosas. Fomentar el trabajo en equipo de alto desempeño dentro y fuera de CECODAP, para facilitar y habilitar el proceso de formación, comunicación y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes.

**13. Dirección de Otros** (Competencia gerencial)

Comprometer a los miembros del equipo de trabajo, en el logro de los compromisos de gestión contemplados en el Plan Estratégico de CECODAP, con criterios de eficiencia, efectividad, oportunidad y calidad.

**14. Creatividad e Innovación:**

Generar, proponer y mantener ideas creativas y cursos de acción. Poseer la capacidad para producir nuevos métodos y procedimientos, generando impacto en el análisis situacional, solución de problemas y toma de decisiones.

**15. Comunicación:**

Expresar mensajes, ideas, pensamientos y emociones en forma clara, concisa y oportuna, así como oír con atención al interlocutor, interpretándolo desde su marco de referencia, tomando en consideración sus emociones y motivaciones

**16. Compromiso con la organización:**

Actuar en alineación a los objetivos estratégicos de CECODAP y sentirse responsable por resultados de calidad asociados a los proyectos. Capacidad de modelar esta actitud al resto del personal.



## II. MAPA DE COMPETENCIAS POR PROCESOS: PROCESOS MEDULARES/CENTRALES

### Proceso: Comunicación

Diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales y de alianzas interinstitucionales para contribuir con la promoción de una cultura de derechos humanos de niños, niñas y adolescentes.

#### **Competencias Específicas del proceso de comunicación**

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Construcción de relaciones             | 7. Responsabilidad por resultados  |
| 2. Preocupación por el orden y la calidad | 8. Impacto e Influencia            |
| 3. Creatividad e innovación               | 9. Comunicación                    |
| 4. Motivación al logro                    | 10. Compromiso con la organización |
| 5. Trabajo en equipo                      | 11. Flexibilidad                   |
| 6. Responsabilidad social                 |                                    |

### Proceso: Formación

Diseñar y ejecutar estrategias de formación para la promoción y capacitación de los actores sociales en el ejercicio y defensa de los derechos humanos de NNA

#### **Competencias Específicas del proceso de formación**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. Trabajo en equipo                      | 5. Motivación al logro            |
| 2. Construcción de relaciones             | 6. Responsabilidad por resultados |
| 3. Preocupación por el orden y la calidad | 7. Comunicación                   |
| 4. Responsabilidad social                 | 8. Compromiso con la organización |

### Proceso: Defensa

Diseñar y ejecutar estrategias extrajudiciales y judiciales para la exigibilidad en el cumplimiento de los derechos humanos de NNA

#### **Competencias Específicas del proceso de Defensa**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. Preocupación por el orden y la calidad | 5. Impacto e influencia           |
| 2. Comunicación                           | 6. Responsabilidad por resultados |
| 3. Responsabilidad social                 | 7. Impacto e influencia           |
| 4. Motivación al logro                    | 8. Compromiso con la organización |



### III. MAPA DE COMPETENCIAS POR PROCESOS: PROCESOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN

<p><b>Proceso: <u>Planificación, monitoreo y evaluación de gestión</u></b>          Formular, gestionar, monitorear y evaluar proyectos generados por las áreas funcionales de CECODAP, con el propósito de procurar los aportes monetarios y no monetarios para el desarrollo y ejecución de los mismos.</p>	
<p><b>Competencias Específicas del proceso de apoyo a la Dirección</b></p>	
<p>1. Pensamiento sistémico          2. Construcción de relaciones          3. Preocupación por el orden y la calidad          4. Trabajo en equipo          5. Motivación por el logro</p>	<p>6. Comunicación          7. Responsabilidad por resultados          8. Responsabilidad social          9. Compromiso con la organización</p>

### IV. MAPA DE COMPETENCIAS POR PROCESOS: PROCESOS DE APOYO A LA GESTIÓN

<p><b>Proceso: <u>Administración</u></b>          Administrar los recursos materiales y financieros y, coordinar los procesos contables de CECODAP, a fin de asegurar la racionalización de los recursos de acuerdo a las normas, procedimientos y políticas definidas por la Alta Administración</p>	
<p><b>Competencias Específicas del proceso de apoyo a la Dirección</b></p>	
<p>1. Trabajo en Equipo          2. Comunicación          3. Preocupación por el orden y calidad</p>	<p>4. Responsabilidad por resultados          5. Responsabilidad social          6. Dirección de Otros</p>



## V. ROLES, CARGOS Y COMPETENCIAS GENÉRICAS

### 1. Rol Estratégico Avanzado

**Énfasis de la gestión:** Orientar la estrategia organizacional de CECODAP, formular objetivos estratégicos y gestionar relaciones con actores sociales, tanto nacionales como internacionales.

**Instancia Organizativa: Asamblea General y Consejo General de Coordinación**

#### **Competencias Genéricas**

- Pensamiento sistémico (competencia personal)
- Liderazgo del cambio (competencia gerencial)
- Responsabilidad por resultados (Competencia gerencial)
- Compromiso con la organización (Competencia personal)
- Responsabilidad social
- Comunicación
- Construcción de relaciones
- Impacto e influencia

### 2. Estratégico Táctico

**Énfasis de la gestión:** Coordinar y traducir los objetivos estratégicos en proyectos y acciones concretas asociados a los procesos de trabajos de CECODAP. Gestionar relaciones con diferentes actores sociales nacionales y extranjeros para la promoción, el ejercicio y la defensa de los derechos humanos de NNA.

**Instancia Organizativa: Coordinador General**

#### **Competencias Genéricas:**

- Liderazgo del cambio (competencia gerencial)
- Responsabilidad por resultados (Competencia gerencial)
- Dirección de Otros (Competencia Gerencial)
- Compromiso con la organización (Competencia personal)
- Responsabilidad social (Competencia personal)
- Desarrollo de Otros (Competencia Gerencial)



- Construcción de relaciones (competencia personal)
- Toma de decisiones (competencia gerencial)

### 3. Rol Integrador Avanzado

**Énfasis de la gestión:** Liderar proyectos de formación, educación y defensa de los DNNA. Innovar y mejorar procesos y gestionar relaciones con equipos externos e internos

**Instancia Organizativa:** **Coordinadores de Áreas de Formación, Comunicación y Defensa**

**Competencias Genéricas:**

- Liderazgo del cambio (competencia gerencial)
- Responsabilidad por resultados (Competencia gerencial)
- Dirección de Otros (Competencia Gerencial)
- Compromiso con la organización (Competencia personal)
- Responsabilidad social (Competencia personal)
- Desarrollo de Otros (Competencia Gerencial)
- Construcción de relaciones (competencia personal)
- Trabajo en equipo (Competencia gerencial)

### 4. Rol Integrador

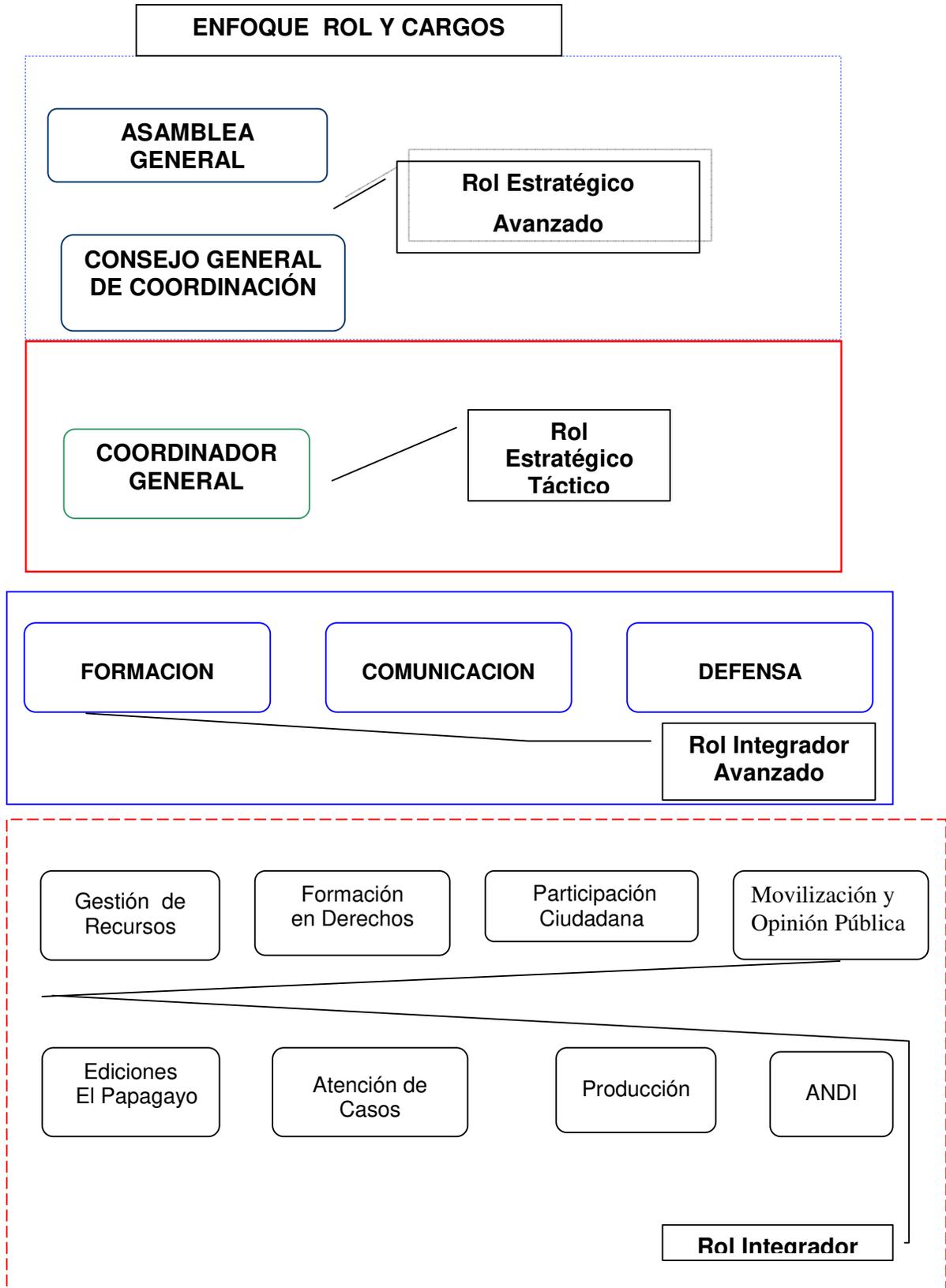
**Énfasis de la gestión:** Controlar y dar seguimiento a los proyectos correspondientes a las distintas áreas de CECODAP. Garantizar logro de objetivos. Establecer sistema de información para detectar desviaciones. Establecer estándares de desempeño y gestionar relaciones clientes externos e internos, proveedores y usuarios.

**Instancia Organizativa:** Coordinadores de proyectos

**Competencias Genéricas:**

- Responsabilidad por resultados (Competencia gerencial)
- Compromiso con la organización (Competencia personal)
- Responsabilidad social (Competencia personal)
- Construcción de relaciones (competencia personal)
- Trabajo en equipo (Competencia gerencial)
- Motivación al logro (Competencia personal)
- Comunicación (Competencia personal)

- Preocupación por el orden y la calidad (Competencia personal)





## VI. COMPETENCIAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE CONDUCTAS, POR NIVEL DE COMPLEJIDAD.

### Consideraciones preliminares

**Niveles de complejidad:** Representa el grado de presencia o dominio exigido de la competencia en el ejercicio exitoso del cargo

- **NIVEL 1. BAJO:** de 0 a 35%
- **NIVEL 2. MEDIO:** de 36% a 65%
- **NIVEL 3. ALTO:** de 66% a 100%

Cada nivel de complejidad, a su vez, está dividido en dos grados, a los fines de diferenciar la presencia de la competencia de la siguiente manera:

- **Nivel 1: Bajo (-) y Bajo (+)**
- **Nivel 2: Medio (-) y Medio (+)**
- **Nivel 3: Alto (-) y Alto (+)**

Las conductas descritas, son prelatorias.



### 1. Trabajo en equipo (competencia gerencial)

Actuar para desarrollar mecanismos que permitan aglutinar un conjunto de actores sociales, mediante la participación y la cooperación para alcanzar los resultados en materia de promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, bajo un ambiente de confianza y solidaridad.

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Participa activamente en el equipo, respetando las opiniones de los demás y aportando información necesaria	<b>1 BAJO</b> (-)
Apoya las decisiones del equipo y las comparte	
Entiende y acepta el objetivo común	<b>1 BAJO</b> (+)
Interactúa con facilidad con todos los miembros del equipo	
Realiza el trabajo que le corresponde para contribuir al logro del objetivo común	

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Se integra con los demás miembros del Equipo	<b>2 MEDIO</b> (-)
Propone e implementa mecanismos de integración de equipos multidisciplinares y multifuncionales	
Propicia relaciones equilibradas entre los miembros del equipo	
Aporta información relevante para la acción del equipo de manera amplia, clara y periódica	<b>2 MEDIO</b> (+)
Actúa para propiciar un clima de trabajo de cooperación, honestidad y confianza	
Anima a todos los miembros del equipo para la participación	
Reconoce públicamente el mérito de los miembros del equipo natural o multidisciplinario	

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Se preocupa por aportar soluciones ante posibles conflictos	<b>3 ALTO</b> (-)
Promueve la cohesión entre los miembros de los equipos	
Promueve el desarrollo interdisciplinario para la acción	<b>3 ALTO</b> (+)
Inspira a los miembros de los equipos donde actúa, generando una identidad grupal que trasciende a las individualidades	

2. **Liderazgo del cambio** (competencia gerencial)

Asumir el rol de líder de un equipo de trabajo conformado por diferentes actores sociales que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección, inspirando, comprometiendo y motivando.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Expresa la necesidad del cambio organizacional sin aportar detalles específicos	<b>1 BAJO</b> (-)
Comprende y actúa en la dirección de la innovación introducida por otros en la organización	
Informa a las personas acerca del cambio organizacional y se asegura que los miembros del equipo comprendan y manejen la información relevante asociada	<b>1 BAJO</b> (+)
Explica los motivos y razones del cambio / adecuación organizacional	
Es catalizador del cambio organizacional.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Demuestra compromiso con su rol como agente de cambio	
Comunica efectivamente la necesidad del proceso de cambio	
Establece y mantiene acciones que soportan la horizontalidad del proceso de cambio	

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Crea compromiso y sentido de pertenencia a los fines de que otros acepten las decisiones que involucran innovación y cambio	<b>2 MEDIO (+)</b>
Ayuda a otros a establecer objetivos y prioridades que reflejen alineación con los lineamientos estratégicos de la organización	
Prepara a otros para identificar las barreras y obstáculos del cambio y presta apoyo para superarlos	
Se posiciona como líder del cambio	<b>3 ALTO (-)</b>
Influye en otros para que participen en el alcance de la misión y de la visión de la organización	
Se asegura que el mensaje de cambio ha sido comprendido en toda su extensión	
Valora la innovación y la iniciativa para la mejora de los procesos	
Combina talentos como soportes efectivos de cambio	<b>3 ALTO (+)</b>
Desarrolla y comunica visión de futuro	
Usa el Plan Estratégico como herramienta de cambio organizacional.	
Fomenta equipos y alianzas para conducir el cambio, inspirando con su conducta	

### 3. **Pensamiento sistémico** (competencia personal)

Comprender y manejar la complejidad del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes, detectar e interpretar el contexto de las situaciones, los actores sociales y de las realidades internas y externas. Implica a su vez, interpretar los comportamientos e influencia de los diferentes actores sociales y establecer las conexiones entre acontecimientos para la construcción de escenarios en apoyo a la toma de decisiones, con un enfoque de Derechos Humanos

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Comprende y maneja la complejidad del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Detecta e interpreta el contexto de las situaciones, los actores sociales y de las realidades internas y externas	<b>2 MEDIO</b> (+)
Interpreta los comportamientos e influencia de los diferentes actores sociales y	<b>3 ALTO</b> (-)
Establecer las conexiones entre acontecimientos para la construcción de escenarios que apoyen la toma de decisiones	<b>3 ALTO</b> (+)

4. **Construcción de relaciones** (competencia personal)

Reconocer e Identificar personas claves con las cuales debe relacionarse (clientes internos / proveedores internos/ usuarios) a los fines de establecer una red de apoyo que le sirva de soporte para satisfacer las demandas de servicio. Intercambia criterios e información con proveedores y clientes internos, a fin de clarificar necesidades y respuestas.

Mantiene un esfuerzo sostenido de contactos personales y grupales, con el fin de informar y conocer los que otros ejecutan dentro del sistema de protección y defensa de los Derechos de los niños, las niñas y los adolescentes.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Establece relación con clientes y proveedores para la programación de actividades	<b>1 BAJO</b> (-)
Identifica personas claves con las cuales debe relacionarse (clientes internos / proveedores internos) a los fines de satisfacer las demandas de servicio.	<b>1 BAJO</b> (+)
Intercambia criterios e información con proveedores y clientes internos, a fin de clarificar necesidades y respuestas.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Construye y mantiene relaciones con actores internos y externos con el fin de contribuir con el pleno desarrollo de los proyectos	
Mantiene un esfuerzo sostenido de contactos personales y grupales, con el fin de dar a conocer proyectos o acciones que se ejecutan dentro de su área de responsabilidad.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Construye y mantiene equipos de relación permanente, con el fin de unificar criterios de calidad de servicio, en materia de protección y defensa de los NNA	<b>3 ALTO</b> (-)
Mantiene relación permanente con contactos personales o grupales externos a los fines de garantizar la calidad en los insumos o servicios dentro del sistema de protección y defensa de los DNNA.	<b>3 ALTO</b> (+)



5. **Preocupación por el orden y la calidad** (competencia personal)

Actuar para lograr la sistematización y organización de experiencias y la gestión del proceso de trabajo que corresponden a cada Coordinación o función para facilitar la información y la coordinación de los proyectos de formación, comunicación y defensa de los Derechos Humanos de los niños, las niñas y los adolescentes.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Ejecuta las tareas asignadas, procurando siempre orden, precisión y entrega en plazos y términos preestablecidos.	<b>1 BAJO</b> (-)
Muestra adecuada necesidad de dirección / supervisión para la ejecución de las tareas de rutina.	
Aporta esquemas diferentes para la ejecución de las tareas de rutina, a los fines de asegurar el cumplimiento de las metas propuestas.	<b>1 BAJO</b> (+)
Es responsable del resultado obtenido y del impacto positivo o negativo que genere su acción	
Se esmera por superar los estándares establecidos	
Planifica las actividades a ejecutar por sí mismo y por otros atendiendo a prioridades para la acción.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Controla la administración de recursos asignados, teniendo presente la relación de costo / beneficio / calidad.	
Establece y comunica indicadores de gestión, basándose en el Plan de Estratégico y resultados esperados.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Muestra persistencia en el mantenimiento de cursos de acción que aseguren resultados de calidad.	
Garantiza calidad en los resultados, a pesar de condiciones adversas.	<b>3 ALTO</b> (-)
Traduce el Plan Estratégico de CECODAP, en acciones y resultados en su proceso de gestión	



Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Propone acciones tendientes a lograr la máxima productividad, incremento en la capacidad de respuesta, administración y control de recursos, a los fines de lograr resultados óptimos en la gestión de su proceso.	<b>3 ALTO (-)</b>
Delega funciones claves, para así asegurar el cumplimiento de las metas del Plan Operativo de CECODAP.	<b>3 ALTO (+)</b>

6. **Responsabilidad social** (competencia personal)

Establecer mecanismos para desarrollar y mantener una agenda pública que reconozca las prioridades en materia de protección y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, con el propósito de diseñar e instrumentar estrategias para atenderlas, bajo una mirada de colaboración con el tejido social en su conjunto.

Contribuir a la defensa, protección y formación de los Derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en colaboración con funcionarios, las autoridades locales, la comunidad, los maestros, representantes y los niños, niñas y adolescentes.

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Identifica / reconoce correctamente el ambiente inmediato donde CECODAP se desenvuelve.	<b>1 BAJO (-)</b>
Actúa en su comunidad natural, modelando los Valores Organizacionales.	
Participa en actividades de diversa índole, en su comunidad.	<b>1 BAJO (+)</b>

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Propone actividades que interrelacionen la función de CECODAP con la ayuda o apoyo comunitario, organizaciones gubernamentales y autoridades locales	<b>1 BAJO (+)</b>
Reconoce e identifica necesidades comunitarias y propone acciones vinculadas con la formación, difusión y defensa de los DNNA.	<b>2 Medio (-)</b>
Reconoce, comprende e interpreta las pautas de acción comunitaria y es capaz de sincronizarse con las mismas	
Comprende la diversidad de redes sociales que actúan tanto en la nacional como en la comunidad inmediata y actúa en función de lograr la mejor de las relaciones e interacción en beneficio de ambas partes.	<b>2 Medio (+)</b>
Se anticipa a realidades provenientes del ambiente externo que puedan influir en la Organización, actuando en función de potenciar su impacto positivo o minimizar el negativo.	
Interpreta con acierto, el impacto e influencia que ejerce la acción de la organización en el país, la región y la comunidad	<b>3 ALTO (-)</b>
Propone mecanismos de interrelación permanente con los entes de poder relacionados, a los fines de orientar la propia gestión y apoyar iniciativas en el orden social y económico.	
Analiza, integra y contextualiza las diferentes tendencias nacionales e internacionales y aportes de las organizaciones de DDNNA. donde actúa y ofrece aportes concretos tendientes al logro del desarrollo del sistema de protección de los Derechos Humanos.	<b>3ALTO (+)</b>

7. **Motivación al logro** (competencia personal)

Realizar el trabajo de la mejor forma posible superando estándares de excelencia establecidos en la consecución de resultados individuales para el cumplimiento de los proyectos de formación, comunicación y defensa de



los derechos de niños, niñas y adolescentes, a fin de alcanzar los niveles de exigencia de CECODAP.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Se preocupa, por trabajar siempre de forma correcta.	.
Se preocupa por mejorar constantemente su trabajo	<b>1 BAJO</b> (-)
No pierde tiempo en re-procesos	
Establece sus propios índices de rendimiento y compara sus resultados con niveles de excelencia pre- establecidos	<b>1 BAJO</b> (+)
Se siente comprometido a realizar un trabajo de alta calidad.	
Se preocupa por mejorar su rendimiento y conseguir resultados	<b>2 MEDIO</b> (-)
Modifica sus métodos de trabajo rutinarios para conseguir mejoras en el desempeño	
Logra resultados esperados y a veces, los sobrepasa.	
Establece objetivos de trabajo retadores, pero realistas para sí mismo y para otros.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Utiliza indicadores de gestión e índices de satisfacción, para medir la oportunidad y calidad de los resultados.	
Mantiene como norma permanente de conducta, el alcanzar la máxima productividad, teniendo siempre en cuenta la relación costo / beneficio.	<b>3 ALTO</b> (-)
Tiene claro el rendimiento de una inversión y la oportunidad del gasto.	
Asume riesgos de gestión, tomando medidas para minimizar los riesgos asociados a la acción.	<b>3 ALTO</b> (+)
Compromete recursos y tiempo para conseguir mejorar el rendimiento propio y de otros.	
Orienta su acción y energía personal y técnica en alcanzar un objetivo retador o difícil.	



8. **Responsabilidad por resultados** (competencia gerencial)

Actuar para responder por el proceso de gestión de CECODAP y por los productos esperados en los diferentes proyectos de formación, comunicación y defensa, en términos de eficiencia, efectividad, oportunidad y calidad.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Muestra permanente preocupación por trabajar con calidad: sin errores, atendiendo y respetando normas y procedimientos establecidos.	<b>1 BAJO</b> (-)
Comprueba objetivos / recursos e información disponible para asegurar / garantizar resultados esperados.	
Comprueba periódicamente el avance de su propio trabajo dentro del tiempo disponible, asegurándose de cumplir con las tareas administrativas y de control preestablecidas	<b>1 BAJO</b> (+)
Se preocupa por conocer los índices de calidad asignados a su área laboral	
Elabora planes de trabajo basados en metas realistas y susceptibles de medición, dentro de un tiempo determinado y en alineación al Plan Operativo de CECODAP	<b>2</b> <b>MEDIO</b> (-)
Controla el trabajo de otros y lo evalúa en base a indicadores de gestión e índices de calidad.	
Controla periódicamente el proceso de un Proyecto complejo, resultados parciales o globales alcanzados y plazos de ejecución	<b>2</b> <b>MEDIO</b> (+)
Establece y comunica a los interesados, mecanismos de administración de recursos para la operación, asegurándose el máximo rendimiento	
Desarrolla sistemas de planificación y organización del trabajo y se asegura del uso de los mismos	<b>3 ALTO</b> (-)
Propone e implementa sistemas de monitoreo de la calidad de gestión.	<b>3 ALTO</b> (+)

Permanente, revisa los procesos donde actúa, a los fines de proponer novedosas alternativas de ejecución que aseguren la calidad de gestión.	<b>3 ALTO</b> (+)
--	----------------------

9. **Impacto e influencia** (competencia personal)

Usar diversos mecanismos de persuasión, a partir de la identificación y comprensión de cada situación a la que se enfrenta para instrumentar las estrategias efectivas para involucrar a otros en materia de defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Identificar la influencia que sus acciones han ejercido en otros. Desarrollar y mantener argumentos concretos y contundentes, que orienten la acción de otros.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Es capaz de identificar la influencia que sus acciones han ejercido en otros.	<b>1 BAJO</b> (-)
Desarrolla y mantiene argumentos concretos y contundentes, que son reconocidos y orientan la acción de otros.	<b>1 BAJO</b> (+)
Usa diversos mecanismos de persuasión, a partir de la identificación y comprensión de cada situación a la que se enfrenta.	
Orienta la conversación o discusión para atraer el interés de los demás.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Usa, de manera adecuada y pertinente, expertos o terceras personas de la Organización para influir.	
Usa estrategias efectivas para involucrar a otros en su acción.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Identifica cada situación y usa tácticas específicas para influir en cada grupo.	<b>3 ALTO</b> (-)
Es capaz de identificar la influencia que sus acciones han ejercido en otros.	
Desarrolla y mantiene argumentos concretos y contundentes, que son reconocidos y orientan la acción de otros.	<b>3 ALTO</b> (+)



#### 10. **Toma de decisiones** (competencia gerencial)

Identificar claramente el resultado esperado de la decisión. Investigar, solicitar y manejar toda la información relevante y asociada, a fin de buscar, encontrar y evaluar todas las alternativas posibles de elección.

Ponderar cuidadosamente los riesgos asociados a la decisión más adecuada, considerando las amenazas y la gravedad de su impacto. Conocer con exactitud el nivel de delegación para la toma de decisiones y actuar respetando los límites establecidos. Conocer y saber identificar el impacto financiero de una decisión.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Identifica claramente cuál es el resultado esperado de la decisión.	<b>1 BAJO (+)</b>
Investiga, solicita y maneja toda la información relevante y asociada a fin de buscar, encontrar y evaluar todas las alternativas posibles de elección	<b>2 MEDIO (-)</b>
Pondera cuidadosamente los riesgos asociados a la decisión más adecuada, tomando en cuenta para ello las amenazas de que ocurra y la gravedad de su impacto.	<b>2 MEDIO (+)</b>
Conoce con exactitud el nivel de delegación para la toma de decisiones y actúa respetando los límites pre establecidos.	<b>3 ALTO (-)</b>
Conoce y sabe identificar el impacto financiero de una Decisión	<b>3 ALTO (+)</b>

#### 11. **Flexibilidad** (competencia personal)

Aceptar los cambios y trabajar efectivamente en diferentes situaciones, con diferentes personas. Mantener la calidad en las respuestas, ante cambios de solicitudes, con capacidad de adecuar el enfoque de la situación, apegado a los principios la Doctrina de los Derechos Humanos. Manejarse con facilidad y acierto, ante diversas y variadas exigencias de los clientes, proveedores, usuarios y socios



Anticipar, comprender y responder a las exigencias cambiantes de los escenarios donde actúa.

Redefinir y combinar sus pautas de respuestas, a los fines de poder interactuar con calidad, oportunidad y eficiencia, con todos los actores sociales del sistema de protección de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Acepta los cambios y trabaja efectivamente en diferentes situaciones, con diferentes personas.	<b>1 BAJO</b> (-)
Mantiene la calidad en las respuestas, ante cambios de solicitudes, siendo capaz de adecuar su enfoque de la situación.	
Se maneja con facilidad y acierto, ante diversas y variadas exigencias de los Clientes Internos.	<b>1 BAJO</b> (+)
Anticipa, comprende y/ o responde positivamente a las exigencias cambiantes de los escenarios donde actúa.	
Comprende los cambios y sus consecuencias y actúa tomando en cuenta su impacto.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Se adapta con facilidad a diferentes ambientes de relación.	
Redefine, combina o diversifica sus pautas de respuestas, a los fines de poder interactuar con calidad, oportunidad y eficiencia, con todos los Clientes Internos.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Modifica estilos de comportamiento personales para responder a las necesidades de otros, mientras se mantienen los objetivos propios y el sentido de dignidad.	
Acepta los cambios y trabaja efectivamente en diferentes situaciones, con diferentes personas.	<b>3 ALTO</b> (-)
Mantiene la calidad en las respuestas, ante cambios de solicitudes, siendo capaz de adecuar su enfoque de la situación.	
Se maneja con facilidad y acierto, ante diversas y variadas exigencias de los Clientes Internos.	
	<b>3 ALTO</b> (+)



Anticipa, comprende y/ o responde positivamente a las exigencias cambiantes de los escenarios donde actúa.	
--	--

## 12. Desarrollo de Otros (Competencia gerencial)

Desarrollar equipos de trabajo o personas, delegando responsabilidad y autoridad para la movilizar el compromiso, lograr resultados y desarrollar las competencias exitosas. Fomentar el trabajo en equipo de alto desempeño dentro y fuera de CECODAP, para facilitar y habilitar el proceso de formación, comunicación y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Ofrece apoyo a otros miembros de su equipo de trabajo natural y compañeros que lo soliciten.	<b>1 BAJO</b> (-)
Participa activamente en equipos de trabajo, aportando ideas de cómo realizar el trabajo y aclarar dudas	
Da públicamente crédito a aquellos que se han desempeñado bien.	<b>1 BAJO</b> (+)
Confía en los miembros de su Equipo, delegando tareas rutinarias	

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Muestra respeto por el conocimiento de otros y lo solicita	<b>2 MEDIO</b> (-)
Estimula y capacita a sus supervisados para asumir nuevas responsabilidades, aún cuando no sea en su área.	
Comunica la evolución del desempeño de sus supervisados en términos de conductas específicas para promover su desarrollo.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Asigna recursos a los supervisados, delegando su administración, pero ejerciendo control y seguimiento, a efectos de apoyo, guía y desarrollo.	
Establece mecanismos de motivación para generar actitudes que promuevan la contribución y cooperación se asegura de aportar feed back de la acción de sus supervisados y que éste lo comprenda y se sienta valorado	

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Comparte la toma de decisiones para estimular la iniciativa y la creatividad de otros.	<b>3 ALTO (-)</b>
Muestra confianza al reconocer la capacidad de otros y ejerce funciones de tutor y guía, de manera permanente	
Delegar tareas de cierta complejidad.	
Delega autoridad y responsabilidad, de manera integral	<b>3 ALTO (+)</b>
Crea oportunidades y permite que otros tengan la oportunidad de sobresalir	
Fomenta y practica el intercambio funcional.	

### 13. Dirección de Otros (Competencia gerencial)

Comprometer a los miembros del equipo de trabajo, en el logro de los compromisos de gestión contemplados en el Plan Estratégico de CECODAP, con criterios de eficiencia, efectividad, oportunidad y calidad.

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Da Instrucciones precisas.	<b>1 BAJO (-)</b>
Asigna y programa el trabajo de otros, supervisando su ejecución	
Revisa y controla los resultados para determinar la oportunidad, calidad y cantidad del mismo	
Instruye a otros apropiadamente, informando de forma clara la necesidad y exigencia de la acción requerida.	<b>1 BAJO (+)</b>
Informa detalladamente sobre los objetivos y sus implicaciones en el equipo y en el proceso	
Establece límites claros para la acción.	<b>2 MEDIO (-)</b>
Se asegura de que su equipo de trabajo cuente con las condiciones básicas necesarias, así como los recursos financieros, humanos y tecnológicos para la acción nuevas responsabilidades, aún cuando no sea en su área.	
Exige altos rendimientos de los miembros de su equipo.	
Cuando es necesario, ejerce la autoridad y la disciplina.	<b>2 MEDIO (+)</b>
Muestra capacidad de manejar situaciones independientes con estilos distintos, de acuerdo a lo requerido y necesario	

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Establece y comunica los mecanismos de control e indicadores de gestión e instruye acerca de su cumplimiento	<b>3 ALTO</b> (-)
Identifica potenciales conflictos, pone al descubierto desacuerdos y ayuda a resolverlos	
Responsabiliza a las personas por los resultados, con base a objetivos estratégicos e indicadores.	<b>3 ALTO</b> (+)
Discute abiertamente con las personas acerca de su rendimiento y establece las consecuencias necesarias	
Revisa el desempeño en función de metas del Plan Operativo y Estratégico de la organización	

#### 14. **Creatividad e Innovación:**

Generar, proponer y mantener ideas creativas y cursos de acción. Poseer la capacidad para producir nuevos métodos y procedimientos, generando impacto en el análisis situacional, solución de problemas y toma de decisiones.

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Acepta e implementa novedosas soluciones para manejar situaciones o problemas de rutina.	<b>1 BAJO</b> (-)
Usa la intuición y conocimiento previo para generar nuevas y originales ideas que sugieren formas diferentes de acción	<b>1 BAJO</b> (+)
Aporta cursos de acción novedosos, en contraposición con las formas tradicionales de acción.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Visualiza ideas originales que orientan la toma de decisiones.	
Presenta la información relevante de manera original	
Genera nuevas ideas y cursos de acción usando la información disponible	<b>2 MEDIO</b> (+)
Amplía de forma sustancial, las posibilidades para accionar con respuestas originales	

Aborda las situaciones laborales desde diferentes perspectivas	
Desarrolla y propone soluciones únicas y novedosas que involucran riesgos	<b>3 ALTO</b> (-)
Crea / propone nuevas asociaciones organizacionales a los fines de implementar transformaciones en los procesos	
Extrae del ambiente externo, propuestas originales y novedosas orientadas al crecimiento del negocio y su rentabilidad.	<b>3 ALTO</b> (+)
Se maneja desde una perspectiva global, involucrando creativamente a todos los actores del sistema de defensa de los Derechos Humanos	

**15. Comunicación:**

Expresar mensajes, ideas, pensamientos y emociones en forma clara, concisa y oportuna, así como oír con atención al interlocutor, interpretándolo desde su marco de referencia, tomando en consideración sus emociones y motivaciones

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Presenta clara y efectivamente, en forma oral o escrita información, ideas o actividades.	<b>1 BAJO</b> (-)
Puede interactuar con compañeros, pares o jefes, sin importar el status o posición, siempre con mucho respeto	
Apoya opiniones de otros, expresando su acuerdo	

<b>Descripción de la Conducta Observable</b>	<b>Nivel</b>
Es capaz de interactuar con otros y expresar acuerdos y desacuerdos, con respeto y oportunidad.	<b>1 BAJO</b> (+)
Es capaz de presentar información clara y concisa a otros	
Demuestra paciencia para escuchar a otros.	
Se esfuerza por comprender el punto de vista de otros	

Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Verifica el contenido de los mensajes que recibe.	<b>2 MEDIO</b> (-)
Practica la escucha activa.	
Usa lenguaje corporal congruente con el mensaje emitido.	
Expresa ideas de forma clara y lógica, con el soporte técnico necesario.	
Es efectivo en el intercambio de información.	
Es capaz de ajustar el lenguaje y los enfoques, efectivamente, a los fines de satisfacer necesidades de la audiencia y facilitar así el grado de comprensión del mensaje o información.	<b>2 MEDIO</b> (+)
Se comunica con franqueza y apertura; sinceridad y claridad, tanto con sus compañeros, jefes y externos.	
Presenta ideas, opiniones escritas u orales, de forma clara, lógica y concreta	
Aporta / solicita información necesaria para la fluidez de los procesos propios o de otros.	<b>3 ALTO</b> (-)
Es capaz de integrar diferentes puntos de vista y concluir.	
Expresa claramente acuerdos y desacuerdos, aportando información y argumentos sólidos, claros y concretos.	
Puede desarrollar mensajes persuasivos que orientan la consideración de puntos de vista alternativos	<b>3 ALTO</b> (+)
Sabe distinguir entre afirmaciones, declaraciones y juicios.	

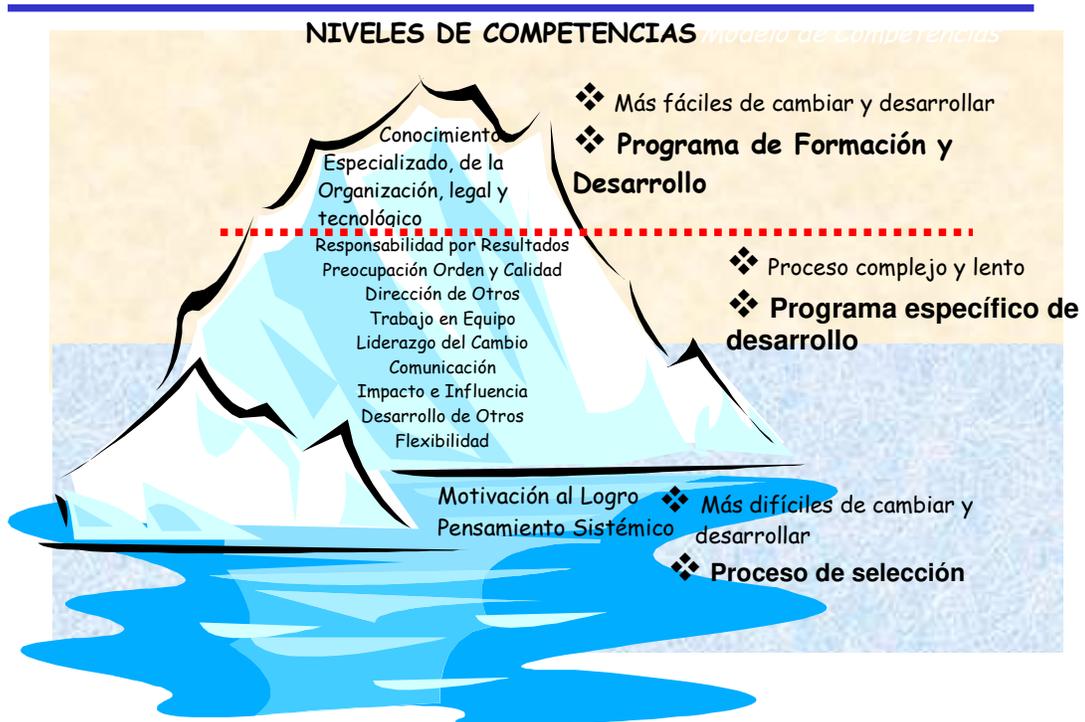


## 16. Compromiso con la organización

Actuar en alineación a los objetivos estratégicos de CECODAP y sentirse responsable por resultados de calidad asociados a los proyectos. Capacidad de modelar esta actitud al resto del personal.

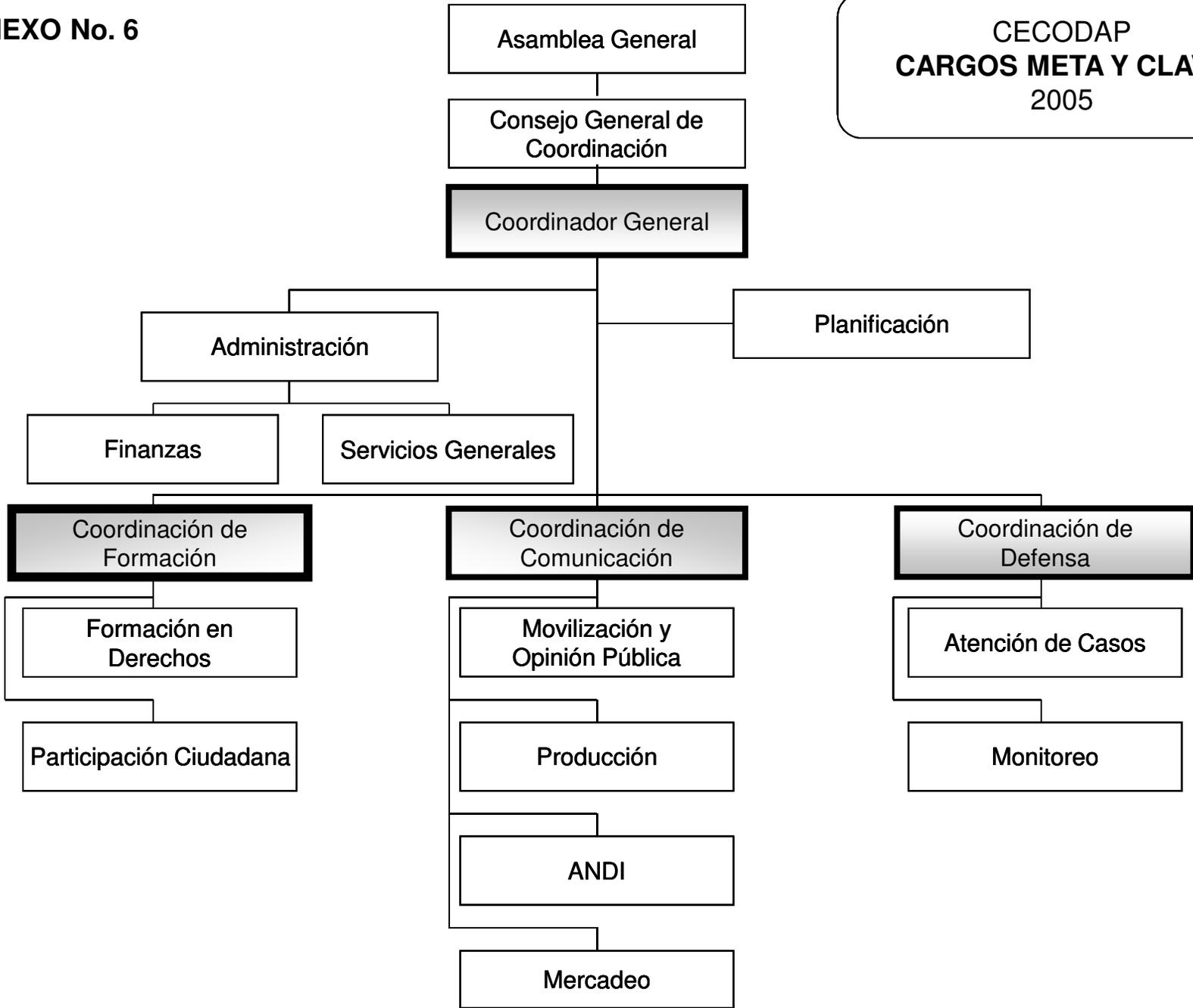
Descripción de la Conducta Observable	Nivel
Orienta su comportamiento y ejecución del trabajo, en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de CECODAP.	<b>1 BAJO</b>
Conoce y comparte los lineamientos estratégicos de la Organización, dándole prioridad a los objetivos de producción y rentabilidad deseados, bajo el marco de la Cultura del Servicio y relación productiva con Proveedores y Clientes internos y externos.	<b>2 MEDIO</b>
Informa a los compañeros y supervisados de las orientaciones estratégicas de la Organización	
Modela el compromiso y la identidad organizacional, tanto con su comportamiento laboral cotidiano, como con los resultados obtenidos y comparte información relacionada.	<b>3 ALTO</b>

## ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DE CECODAP



**ANEXO No. 6**

**CECODAP  
CARGOS META Y CLAVE  
2005**



ANEXO A

INSTRUMENTO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE LOS CARGOS.

AREA 4. FINALIDADES (EXPRESADAS COMO ACTIVIDADES).

Actividad	Por qué	Para qué	Cómo	Periodicidad	Resultados Esperados



## ANEXO No. 7

### INSTRUMENTO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE LOS CARGOS.

#### CECODAP

---

#### *DATOS GENERALES:*

Fecha de la entrevista. \_\_\_\_\_

1. NOMBRE DEL ENTREVISTADO. \_\_\_\_\_

2. CARGO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO. \_\_\_\_\_

3. NOMBRE DEL ENTREVISTADOR. \_\_\_\_\_

Al finalizar la entrevista, el Entrevistado y el Entrevistador deberán revisar la información contenida en el presente documento, chequear su pertinencia y firmar en señal de acuerdo

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADO

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADOR.

Fecha: \_\_\_\_\_

## AREAS DE INVESTIGACIÓN.

### AREA 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

---

2. TITULO / PUESTO DEL SUPERVISOR INMEDIATO.

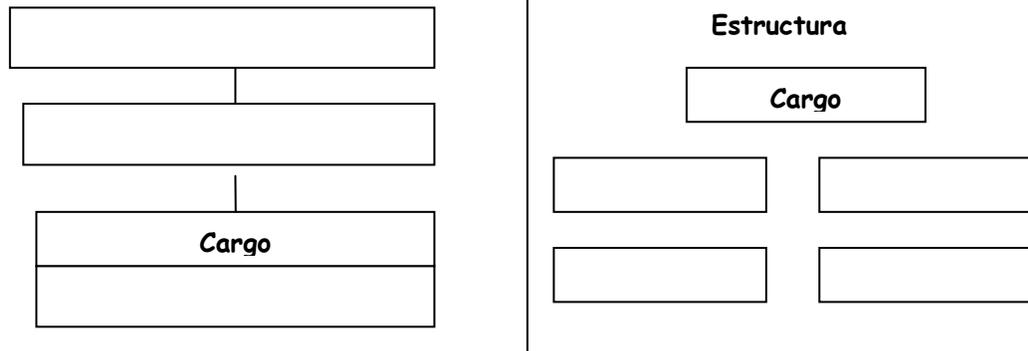
---

3. NOMBRE DEL SUPERVISOR INMEDIATO.

---

4. BREVE REFERENCIA A LA UBICACIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL.

(Graficar organigrama de dos niveles de supervisión - hacia arriba - y toda la estructura hacia abajo. Se deberá identificar claramente la ubicación estructural / jerárquica del Supervisor inmediato y del cargo)



5. PROPUESTAS DE UBICACIÓN ORGANIZACIONAL, DE ACUERDO AL OCUPANTE DEL CARGO.

(Identificar e indagar ampliamente, acerca de esta propuesta, de existir: organizacional plana, por proyectos, por procesos, etc. Graficar).

6. GRADO DE SUPERVISIÓN EJERCIDA.

- a. Cuántas personas bajo supervisión directa. \_\_\_\_\_
- b. Cuántas personas bajo supervisión indirecta. \_\_\_\_\_

**AREA 2: PROPÓSITO GENERAL / MISIÓN DEL CARGO.**

Se deberá expresar el propósito, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1. Misión / Propósito de la ONG.
- 2. Misión / Propósito de la Unidad de Adscripción.

---

---

---

3. Indagar / identificar los siguientes elementos:

- a. Para qué el cargo se requiere en la estructura.

---

---

- b. Resultados generales esperados, expresados en productos / servicios.

---

---

---

**AREA 3. DESCRIPCIÓN DE RELACIONES FUNCIONALES DEL CARGO.**

Indagar e identificar ampliamente y graficar, de ser posible, los siguientes elementos:

1. Proveedores del cargo: de información, de recursos materiales, tecnológicos, humanos para lograr el cómo del propósito.

---

---

---

---

2. Desglose del proceso / procedimiento, de manera general:

---

---

---

---

3. Clientes (internos y externos) o usuarios de los productos o servicios resultantes del proceso / acción del cargo.

---

---

---

---

#### **AREA 4. FINALIDADES (EXPRESADAS COMO ACTIVIDADES).**

Indagar acerca de todas las actividades que desempeña el ocupante del cargo de la siguiente manera:

1. Establecer prioridad: qué se hace primero y por qué.
2. Establecer la periodicidad de la actividad.
3. Identificar el por qué y para qué de cada actividad.
4. Identificar cómo se desarrolla cada actividad.
5. Identificar los resultados esperados para cada actividad
6. Aportar ejemplos de cada actividad.
7. Establecer el nivel de aporte de cada actividad para el logro del propósito del cargo.

VER ANEXO A

**AREA 4: AUTONOMIA FUNCIONAL:**

- a. Autonomía en el manejo / control presupuestario: de gastos y de inversión.

---

---

---

- b. Posibilidad de contratación de servicios externos.

---

---

---

- c. Grado de autonomía técnica: expresar ampliamente este aparte en función de posibilidades de innovación, modificación, eliminación de procedimientos establecidos.

---

---

---

---

**AREA 5: PERFIL ACADÉMICO / DE EXPERIENCIA.**

Expresar de manera específica y clara, los requisitos académicos para el ejercicio del cargo, de la siguiente manera:

1. Nivel educacional:

a. Básico.

---

b. Medio.

---

c. Universitario.

---

d. De especialización.

---

e. Técnico.

---

f. Otro.

---

2. Nivel de experiencia requerida, expresado más en pericia para el ejercicio del cargo. De requerirlo la Organización, expresarlo en términos de experiencia laboral asociada.

---

---

---

---

---

3. Requerimientos de Idiomas. ¿Cuál o cuáles?

---

4. Conocimientos / Habilidades específicas:

a. Manejo de Equipos.

---

---

b. Dominio / conocimiento de paquetes de aplicación en computación.

---

---

c. Dominio / conocimientos específicos relacionados con el área de desempeño.

---

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
d. Otros.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**AREA 6: INFORMACIÓN ADICIONAL CONSIDERADA RELEVANTE PARA EL LOGRO DEL DESEMPEÑO EXITOSO EN EL CARGO.**

CONSIDERACIONES DEL ENTREVISTADO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CONSIDERACIONES DEL ENTREVISTADOR.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**ANEXO No. 8**

**CECODAP**  
**DESCRIPCIONES DE CARGOS**

**Elaborado por: Migdalia Cáceres Soto**

**Diciembre 2004**

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: Coordinador General</b>	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda B, Gerencia Táctica	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Gerenciar los acuerdos y compromisos establecidos en los lineamientos de la Asamblea General y del Consejo General de Coordinación; Inspirar al equipo de trabajo a la integración y cooperación, orientar en el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control de la gestión, con el propósito de alinear el plan operativo y su correspondiente presupuesto a la estrategia organizacional, procurando la pertinencia social de la actuación de CECODAP, así como apoyar la toma de decisiones.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Orienta la formulación de planes operativos, de conformidad con la estrategia organizacional a los fines de dar continuidad y transparencia a la gestión organizacional	15
Dirige el desarrollo de los proyectos y sus evaluaciones económicas, con el objeto de detectar oportunidades que permitan nuevos esquemas de trabajo, el incremento y las optimización de de los recursos y las fuentes de financiamiento	15
Informa al Consejo General de Coordinación del balance de gestión organizacional, de la administración de los recursos presupuestarios, de las acciones de auditoria y de los planes operativos para el debido cumplimiento de los proyectos con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.	10
Dirige el comité coordinador para la implementación de los programas de formación, comunicación y defensa, la programación de sus respectivas actividades y, la distribución racional de los recursos monetarios y no monetarios	15
Asume la vocería de CECODAP en espacios públicos para difundir y promocionar la cultura de la defensa de los DNNA. Ejercer la representación oficial de la Institución	15
Construye alianzas con las organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de convenios de cooperación en la formación, promoción y defensa de los DNNA	15
Administra y controla la administración de los recursos presupuestarios para el adecuado uso de los mismos	15
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Coordinadores de Áreas, Consejo General de Coordinación, Agencias, Autoridades Locales, Instituciones , Comisario	
<b>PROCESOS:</b> a) Planificación b) Seguimiento y control c) Evaluación	
<b>AUTONOMÍA:</b> Es autónomo en el manejo presupuestario, en la redistribución de los recursos entre los procesos o Áreas. El carácter de coordinación del cargo le conduce a un alto grado de autonomía técnica y a la oportunidad de innovar procedimientos en función de las novedades que surjan en el ámbito de la formación, promoción y defensa de los DNNA.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Consejo General de Coordinación			
2. Le reportan directamente: Coordinadores de de Formación, Comunicación, Defensa, Servicios Generales, Finanzas, Gestión de Recursos y Mercadeo			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia.:</b> Profesional Universitario en Ciencias Sociales. Experiencia: Cinco a diez años de experiencia en organizaciones sociales y en coordinación de proyectos.			
2. <b>Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación Office			
b. Conocimientos en Gerencia Social, con un enfoque de Derechos Humanos, Control de gestión; Administración de recursos y manejo de personal			
3. <b>Idiomas.</b> Inglés (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DIMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Liderazgo del cambio	3+		
2. Dirección de otros		2+	
3. Toma de decisiones		2+	
4. Responsabilidad por resultados		2+	
5. Desarrollo de Otros		2+	
6. Responsabilidad Social		2+	
7. Construcción de relaciones		2+	
8. Impacto e influencia		2+	

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto	Fernando Pereira	09	01	2005

### DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Coordinador Área de Comunicación	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda C Integrador Avanzado	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Formular y ejecutar la política comunicacional para que la información que se genere sea coherente con la misión y visión de CECODAP, así como contribuir a la promoción de la cultura de la formación y defensa de los DNNA.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Formula la política comunicacional para mantener la coherencia e integridad de los mensajes, de conformidad con la dirección y la estrategia de la Institución.	20
Coordina la estrategia comunicacional para el monitoreo de la imagen institucional, el diseño de los espacios públicos para la convocatoria de los medios de comunicación	20
Coordina el seguimiento de las relaciones con las audiencias clave, medios y actores sociales para monitorear el impacto y alcance de las pautas comunicacionales y la movilización de la opinión pública en torno a la cultura de los DDNNA	10
Coordina los grupos de trabajo para la integración y cooperación en la consecución de las metas y propósito común de la organización	10
Coordina la producción de productos comunicacionales de soporte a los proyectos de formación y defensa para su promoción y difusión.	5
Coordina el seguimiento y control de la gestión del Área de Comunicación, para detectar alertas tempranas, introducir los ajustes pertinentes en la programación de las actividades y productos de los proyectos.	10
Suministra información al Coordinador General del balance de gestión del Área de Comunicación para el seguimiento y control de la gestión de CECODAP.	5
Participa en las reuniones del Comité Coordinador para la programación y ejecución de las actividades de CECODAP	5
Participa en el control y seguimiento de los recursos asignados al área para asegurar la continuidad de los proyectos, de conformidad con lo programado	10
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Coordinador General, Coordinadores de Áreas, responsables de proyectos, medios de comunicación, actores sociales, autoridades locales y organizaciones gubernamentales.	
<b>PROCESOS:</b> a) Planificación b) Coordinación c) Seguimiento y control	
<b>AUTONOMÍA:</b> Es autónomo en el manejo de los fondos presupuestarios de la Agencia PANA, apegado a las disposiciones establecidas por la Agencia Save the Children. Tiene la posibilidad de contratar servicios externos, previa consulta del Coordinador General y, la aprobación de la Agencia, cuando se trate de un monto considerable y no estipulado en la formulación presupuestaria de los fondos. El carácter de coordinación del Área de comunicación le exige a un grado de autonomía técnica para explorar posibilidades de innovación, modificación de procedimientos establecidos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de trabajo	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
4. Le reporta al: Coordinador General			
5. Le reportan directamente: Movilización, Edición, Comunicación institucional y la Agencia PANA			
6. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia.:</b> Comunicador Social o Profesional Universitario formado en el área de Comunicación Social. Experiencia: Mínima de 10 años de experiencia sin restricciones.			
<b>2. Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación de Diseño			
b. Dominio de paquetes de aplicación Office			
c. Capacidad de redacción técnica			
<b>3. Idiomas:</b> Inglés			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Construcción de relaciones		2+	
2. Comunicación	3+		
3. Impacto e influencia		2-	
4. Desarrollo de otros		2+	
5. Liderazgo del cambio	3-		
6. Compromiso con la organización	3		
7. Responsabilidad social		2+	
8. Dirección de otros	3+		
9. Responsabilidad por resultados		2+	
10. Toma de decisiones	3+		
11. Trabajo en equipo	3-		

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto Oscar Misle	Fernando Pereira	09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Coordinador del Área de Formación	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda C Integrador Avanzado	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Definir la política formativa de CECODAP, teniendo como eje transversal a los niños como sujeto activo. Diseñar estrategias formativas dirigidas a distintos actores sociales para la promoción y capacitación en el ejercicio y defensa de los derechos humanos de NNA	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Formula las líneas estratégicas y pautas de trabajo para los responsables de los proyectos de formación en Derechos y Participación Ciudadana, con el propósito de dar cumplimiento a los compromisos de gestión con la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios	40
Coordina la programación y seguimiento de las actividades y productos de los distintos proyectos del área de Formación para fortalecer el componente educativo articulado a los planes de CECODAP (Estratégico y Operativo).	20
Coordina la elaboración de los diseños instruccionales y el material didácticos de los cursos y talleres de los diferentes proyectos del área de formación para sistematizar e integrar las bases conceptuales y metodológicas en materia de DDNNA.	15
Suministra información al Coordinador General del balance de gestión del Área de Formación para el seguimiento y control de la gestión de CECODAP.	5
Participa en las reuniones del Comité Coordinador para la programación y ejecución de las actividades de CECODAP	5
Participa en el control y seguimiento de los recursos asignados al área para asegurar la continuidad de los proyectos de conformidad con lo programado	15
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Niños, niñas y adolescentes, docentes, padres, familiares, autoridades locales, organizaciones sociales, de base y organizaciones gubernamentales	
<b>PROCESOS:</b> a) Programación b) Coordinación y Seguimiento C) Ejecución y evaluación	
<b>AUTONOMÍA:</b> Tiene la posibilidad de contratar servicios externos por concepto de consultoría, siempre y cuando el proyecto lo tiene previsto en su formulación; en caso contrario, lo somete a la consideración del Coordinador General. El carácter de coordinación del Área de Formación le imprime un grado de autonomía técnica para explorar posibilidades de innovación, modificación de procedimientos establecidos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de trabajo	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador General			
2. Le reportan directamente: Responsables de los proyectos del Buen Trato, Formación Ciudadana, Contralores Sociales y Formación en Derechos			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Profesional Universitario en las áreas de Educación, Psicología o Sociología. Experiencia: 8 a 10 años de experiencia sobre el tema de los Derechos de los NNA.			
2. <b>Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación Office			
b. Dominio del marco regulatorio vinculado al área			
c. Dominio de técnicas y estrategias pedagógicas			
3. <b>Idiomas:</b> Inglés instrumental (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Dirección de otros		2+	
2. Construcción de relaciones		2+	
3. Responsabilidad social		2+	
4. Liderazgo del cambio		2+	
5. Desarrollo de otros		2+	
6. Trabajo en equipo	3+		
7. Impacto e influencia	3+		
8. Responsabilidad por resultados		2-	
9. Compromiso con la organización	3		

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto Soraya Medina	Fernando Pereira	09	01	2005

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b> Coordinador Área de Defensa	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda C Integrador Avanzado	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Definir las estrategias para la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, manejando mecanismos judiciales y extrajudiciales para restablecer los derechos que están siendo violentados e incidir en las políticas gubernamentales en esta materia.	
<b>FINALIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Formula las líneas estratégicas y pautas de trabajo para los responsables de los proyectos de Atención y monitoreo de casos, con el propósito de dar cumplimiento a los compromisos de gestión con la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios	20
Coordina la programación y seguimiento de las actividades y productos de los distintos proyectos del Área de Defensa para fortalecer las estrategias y los mecanismos de actuación en la exigibilidad de los Derechos de NNA.	20
Coordina el seguimiento y control de la gestión del Área de Defensa, para detectar alertas tempranas, introducir los ajustes pertinentes en la programación de las actividades y productos de los proyectos.	15
Suministra información al Coordinador General sobre el balance de gestión del Área de Defensa para el seguimiento y control de la gestión de CECODAP.	10
Participa en las reuniones del Comité Coordinador para la programación y ejecución de las actividades de CECODAP	10
Coordina reuniones con autoridades, familiares y actores clave para el seguimiento de los mecanismos extrajudiciales y judiciales para la preparación y sensibilización en materia de exigibilidad de los DNNA	10
Participa en el control y seguimiento de los recursos asignados al área, para asegurar la continuidad de los proyectos de conformidad con lo programado	15
<b>ANÁLISIS C.P.A</b>	
<b>CLIENTES:</b> Niños, niñas y adolescentes, Defensoría, Tribunales de Derechos, Consejo de Protección, Ministerio Público, Autoridades locales y nacionales, organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales (Educadores, médicos, vecinos)	
<b>PROCESOS:</b> a) Análisis de casos b) Seguimiento y control c) evaluación	
<b>AUTONOMÍA:</b> El carácter de coordinación del Área de Defensa le imprime un grado de autonomía técnica para explorar posibilidades de innovación, modificación de procedimientos establecidos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de trabajo	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador General			
2. Le reportan directamente: abogado de atención de casos y un abogado del monitoreo de casos			
3. Le reportan indirectamente: : No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Profesional Universitario en el área Social. Experiencia: 5 años de experiencia sobre el tema de los Derechos de los NNA.			
2. <b>Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación Office			
b. Dominio del marco regulatorio vinculado a los derechos del niño			
c. Dominio sobre el funcionamiento del sistema de protección de niños y adolescentes y de las organizaciones sociales			
3. <b>Idiomas:</b> No es indispensable			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>Nivel de Dominio</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Dirección de otros	3 (-)		
2. Desarrollo de Otros	3(-)		
3. Construcción de relaciones	3 (-)		
5. Impacto e influencia	3(+)		
6. Responsabilidad social	3 (-)		
7. Responsabilidad por resultados	3 (-)		
8. Compromiso con la organización	3		
9. Comunicación	3 (-)		

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto Yolanda de Prince	Fernando Pereira	09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b> : Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME)	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL)</b> : Banda D Integrador	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b> : Participar en el proceso de planificación y formulación de planes estratégico y operativo anual y, en el seguimiento y control de la gestión organizacional, para el acompañamiento metodológico a los proyectos, bajo un enfoque de la planificación.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Revisar y consolidar la información de los proyectos de las áreas de Formación, Comunicación y Defensa para la formulación del plan operativo anual (POA), de conformidad con el Plan Estratégico y de los compromisos con las Agencias.	10
Elaborar informes de análisis de viabilidad de los proyectos a desarrollar por las áreas de CECODAP, a fin documentar con criterios técnicos la pertinencia de los mismos.	10
Participar en el control de entregas puntuales de productos para la elaboración de informes de avance a ser considerados por las contrapartes (Agencias), para el seguimiento de los compromisos de gestión de los proyectos financiados	15
Diseñar y establecer medios (formatos) para la recolección de información de seguimiento de la ejecución de las actividades de los proyectos, de conformidad con las formalidades y disposiciones de las Agencias y, los intereses de CECODAP	10
Participar en el seguimiento y control del cumplimiento de la programación de actividades y detectar alertas tempranas de desviaciones, a fin de introducir los ajustes necesarios.	15
Revisar semestralmente el avance de los proyectos para verificar el nivel de ejecución de las actividades y de los productos acordados en los planes estratégico y operativo anuales.	10
Participar en la jornada de planificación para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA)	10
Diseñar indicadores de resultados anuales para la rendición de cuenta de CECODAP	10
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES</b> : coordinadores de Áreas, Responsables de proyectos, Agencias	
<b>PROCESOS</b> : a) Planificación b) Seguimiento c) Evaluación	
<b>AUTONOMIA</b> : Participa conjuntamente con el responsable del proyecto, en la preselección de proveedores de servicios de consultoría, a fin de someter a la consideración y aprobación ante el Coordinador General y a las Agencias financiadoras. Tiene autonomía técnica para sugerir modificaciones, y las mismas se hacen previa consulta a los responsables del proyecto.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador General			
2. Le reportan directamente: No tiene personas bajo supervisión directa			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
4. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Profesional Universitario de las Ciencias Sociales. Experiencia: Mínima de 1 año de experiencia en organizaciones de similar naturaleza de CECODAP, preferiblemente de Derechos Humanos.			
5. <b>Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación Office			
b. Dominio sólido en los fundamentos teóricos - conceptuales de planificación, monitoreo y evaluación (PME)			
c. Conocimiento de Derechos Humanos			
6. <b>Idiomas:</b> Inglés (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Pensamiento sistémico		2(+)	
2. Construcción de relaciones		2 (+)	
3. Preocupación por el orden y la calidad			1(+)
4. Trabajo en equipo			1(+)
5. Motivación por el logro		2 (+)	
6. Responsabilidad por resultados			1(+)
7. Responsabilidad social			1(+)
8. Compromiso con la organización	<b>3</b>		

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto Catalina Martínez	Fernando Pereira	09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Mercadeo			
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda D Integrador			
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Realizar acciones para gestionar ingresos y participar en el establecimiento de alianzas con otras instituciones u obtención de espacios publicitarios para la promoción, difusión y autogestión de CECODAP.			
FINALIDADES		PONDERACIÓN	
Participa en la detección de necesidades conjuntamente con los Coordinadores de Áreas y el Coordinador General para generar mecanismos o estrategias de promoción de los cursos.		25	
Participa en la ejecución de estrategias de promoción y distribución y venta de productos y servicios de CECODAP, para contribuir a la generación de ingresos propios (autogestión financiera)		45	
Realiza seguimiento de los ingresos por conceptos de ventas y comercialización de productos y servicios		15	
Elabora informes de resultados para el seguimiento y control de la gestión organizacional		15	
ANÁLISIS C.P.A			
<b>CLIENTES:</b> Coordinadores de Áreas, responsables de proyectos, participantes de los cursos, instituciones y empresas			
<b>PROCESOS:</b> a) promoción y difusión de cursos y publicaciones b) Coordinación c) Seguimiento			
<b>AUTONOMIA:</b> Tiene autonomía técnica para sugerir recomendaciones			
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			
1. Le reporta al: Coordinador General			
2. Le reportan directamente: Ediciones El Papagayo			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Técnico Superior. Mención Mercadeo			
2. <b>Conocimientos Especializados.</b>			
a. Dominio de paquetes de aplicación Office			
b. Conocimiento generales del sistema de protección de los DNNA			
3. <b>Idiomas:</b> Inglés (deseable)			
COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO		NIVEL DE DOMINIO	
		ALTO	MEDIO
		BÁSICO	
1. Construcción de relaciones			2(-)
2. Comunicación			2(+)
3. Responsabilidad por resultados			(1+)
4. Responsabilidad Social			1(+)
5. Preocupación por el orden y calidad			2(-)
REVISADO	APROBADO	FECHA	
		09	01 2005

### DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Analista de Finanzas ( <b>Administrador</b> )	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda Integrador	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Coordinar y controlar la administración de los recursos financieros y materiales de CECODAP, con el objeto de asegurar el capital necesario para el desarrollo de sus actividades de acuerdo con los lineamientos y políticas definidas por la Asamblea General y los convenios suscritos.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Coordina y controla la administración de los recursos financieros, con el objeto de asegurar la racionalización y óptima utilización de los recursos monetarios.	20
Administra las obligaciones a fin de asegurar las gestiones de pago en la fecha oportuna y mantener un registro actualizado de la posición de CECODAP frente a los diferentes proveedores, bancos y acreedores	15
Realiza los cálculos de Nómina, acumulado de prestaciones sociales, de liquidación de prestaciones sociales, de beneficios al personal de CECODAP, para el cabal cumplimiento de las obligaciones de gastos de personal	10
Define y negocia la contratación de pólizas de seguros de hospitalización, cirugía y maternidad al personal de CECODAP, para el cabal cumplimiento de la política de seguridad social	5
Lleva el control del patrimonio de CECODAP, realizando los registros contables necesarios, los cálculos de conversión para la actualización permanente del patrimonio de la organización.	5
Realiza el control de equipamientos de CECODAP, ya sea equipos y muebles, efectuando los inventarios, las reparaciones necesarias, y solicitando los presupuestos para adquirir nuevos.	7
Coordina la logística de apoyo a las actividades de CECODAP, para el cabal cumplimiento de la programación establecidas en los diferentes programas. .	13
Coordina las gestiones bancarias para el movimiento del dinero, ya sea apertura, cierre de cuentas, control de saldos, transferencias de fondos con el objeto de asegurar los recursos monetarios para el desarrollo de las actividades.	10
Lleva el control de los gastos generales de la organización, realizando los registros necesarios, las estimaciones de gastos, presupuesto de ingresos generales, las proyecciones y ajustes de gastos.	15
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Coordinador General, Agencias de cooperación, coordinadores de áreas y de los proyectos, el Comisario, Auditores externos.	
<b>PROCESOS:</b> a) Contabilidad b) Convenios c) Nómina d) Control de Patrimonio e) Control de equipamientos Logística f) Operaciones Bancarias g) Gastos generales	
<b>AUTONOMÍA:</b> Es la segunda firma para los pagos. Participa en la selección de proveedores de equipos con la aprobación de la Coordinación General. Tiene autonomía en la contratación de personal temporal para actividades específicas. Tiene autonomía técnica para plantear pautas de controles administrativos y en el manejo de presupuestos.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador General y al Comisario			
2. Le reportan directamente: Auxiliar administrativo , conserjería y secretaria recepcionista			
3. Le reportan indirectamente: Personal de Servicios generales, motorizados eventuales			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Contador o Administrador con dos años de experiencia en actividades contables y administrativas			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a) Legislación laboral			
b) Impuestos Fiscales			
c) Dominio de paquetes de aplicación Office de Internet			
d ) Conocimiento de software administrativo			
e) Manejo de personal			
<b>3. Idiomas: Inglés (deseable)</b>			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Trabajo en Equipo			1(+)
2. Comunicación		2(+)	
3. Responsabilidad por resultados			1(+)
4. Responsabilidad social			1(-)
5. Preocupación por el orden y calidad		2(-)	
6. Dirección de Otros			1(-)

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
Migdalia Cáceres Soto	Fernando Pereira	09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Responsable de Proyecto. Área Formación	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda D Integrador	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Participar en el diseño e instrumentación de las acciones formativas para la promoción y defensa de los Derechos de NNA.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Participa en grupos de trabajo con funcionarios públicos y representantes de instituciones privadas del país, para la promoción, ejercicio y defensa de los DNNA.	5
Elabora los diseños instruccionales de los cursos y talleres para la formación en los DNNA.	20
Coordina la logística de los talleres para asegurar su ejecución en términos de calidad, cantidad y oportunidad de los recursos materiales, financieros y humanos	15
Dicta los talleres, realiza movilizaciones, encuentros, foros u otras actividades para la formación de los defensores de los derechos de los NNA, docentes, padres, madres, cuidadores y otros profesionales, a nivel nacional.	35
Evalúa los talleres ejecutados para determinar los resultados obtenidos e introducir los ajustes necesarios	10
Realiza los informes de ejecución de las acciones formativas para el control y seguimiento de las actividades programadas del proyecto.	10
Producción de materiales técnicos para la sensibilización y capacitación de actores sociales.	5
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Niños, niñas, adolescentes , adultos , instituciones, Agencias y personal de CECODAP	
<b>PROCESOS:</b> a) Definición de proyecto b) Preparación de adiestramiento c) Ejecución de actividades d) Seguimiento y evaluación	
<b>AUTONOMÍA:</b> Tiene autonomía técnica en la presentación de estrategias instruccionales, estilo de facilitación y metodologías a utilizar.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador del Área de Formación			
2. Le reportan directamente: No tiene personal bajo supervisión directa			
3. Le reportan indirectamente: Personal de Servicios generales, un auxiliar administrativo.			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Psicólogo, Trabajador social, Sociólogo con experiencia de 1 a 2 años en el ámbito social, como Facilitador de grupos y trabajo con la comunidad			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a) Doctrina de protección integral, de los derechos de los niños.			
b) Dominio de paquetes de aplicación Office e Internet			
<b>3. Idiomas:</b> Inglés (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Trabajo en Equipo		2(+)	
2. Comunicación		2(-)	
3. Responsabilidad social		2(+)	
4. Preocupación por el orden y la calidad		2(+)	
5. Motivación al logro		2(-)	
6. Construcción de relaciones		2(-)	
7. Creatividad e innovación		2(+)	
8. Impacto e influencia	3(-)		
9. Responsabilidad por resultados		2(-)	

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Secretaria - Recepcionista	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda E: Ejecutor	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Organizar y ejecutar las actividades secretariales y administrativas, a fin de dar soporte a las funciones que se desarrollan en CECODAP, de acuerdo con normas y procedimientos establecidos, así como instrucciones impartida por la Coordinación General.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Organiza la recepción, despacho y archivo del material y documentos de CECODAP, a fin de facilitar su localización y garantizar su custodia	15%
Procesa el flujo de información telefónica y escrita, con el objeto de asegurar la adecuada comunicación de CECODAP con las diferentes unidades externas e internas.	40%
Recibe a los visitantes a fin de asegurar una adecuada atención, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad	20%
Participa en la coordinación de los eventos organizados por CECODAP, realizando actividades de inscripción, cobro de matrícula y venta de publicaciones.	10%
Coordina y controla el préstamo de libros entre el personal de CECODAP.	15%
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Personal de CECODAP, niños, jóvenes, público en general, personas que participa en los cursos.	
<b>PROCESOS:</b> a) Centro de documentación b) Área de publicaciones c) Eventos internos y externos d) Actividades secretariales.	
<b>AUTONOMÍA:</b> Tiene autonomía técnica en la orientación al público en cuanto a los servicios de la organización.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Administrador			
2. Le reportan directamente: No tiene personal que le reporte directamente			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personal que le reporte indirectamente			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Bachiller o estudiante universitario			
Experiencia de 6 meses, como mínimo, en atención al público			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a) Dominio de paquetes de aplicación Office			
<b>3. Idiomas:</b> No es necesario			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Responsabilidad Social			<b>1(+)</b>
2. Trabajo en Equipo			<b>1(+)</b>
3. Comunicación		<b>2(+)</b>	
4. Motivación al logro		<b>2(-)</b>	
5. Preocupación por el orden y la calidad			<b>1(+)</b>
6. Compromiso con la organización			<b>1(+)</b>

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Asistente Contable	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda E: Ejecutor	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Realizar las actividades administrativas y contables de los recursos presupuestarios comprometidos en la ejecución de los programas y proyectos para el control y seguimiento de la gestión administrativa de CECODAP	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Realiza los tramites administrativos para la cancelación de los pagos, de acuerdo a la programación de gastos aprobados	20
Realiza los registros contables de los cheques emitidos, a fin de mantener un efectivo control y obtención de las operaciones efectuadas.	40
Realiza actividades de resguardo de los soportes de las operaciones efectuadas para el control y seguimiento contable del presupuesto	30
Da apoyo en la ejecución de los eventos organizados por CECODAP.	10
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Administrador, persona del área de Gestión de Recursos, Coordinadores de proyectos.	
<b>PROCESOS:</b> a) Contabilidad b) Actividades de apoyo C)Eventos de la organización	
<b>AUTONOMÍA:</b> Tiene autonomía técnica en la propuesta de mejora de procesos	



<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Administrador			
2. Le reportan directamente: No tiene personal que le reporte directamente			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personal que le reporte indirectamente			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Estudiante universitario en Contabilidad o Administración con un año de experiencia en el área contable			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a) Dominio de paquetes de aplicación Office a nivel avanzado			
b) Sistema contable Mixnet			
<b>3. Idiomas:</b> No es necesario			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Trabajo en Equipo			1(+)
2. Comunicación			1(+)
3. Preocupación por el orden y la calidad			1(+)
4. Motivación al logro		2(-)	
5. Responsabilidad por resultados			1(-)
6. Compromiso con la organización			1

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Asistente de Servicios Generales	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda E: Ejecutor	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Dar soporte en los eventos de movilizaciones, transportando los equipos y todo lo necesario, e instalándolos; asegurando el funcionamiento de los mismos; además, sirve de fotógrafo de la actividad para poseer testimonio de la misma. Dar apoyo al área de Comunicación, solicitando presupuestos de materiales P.O.P. y del traslado del mismo, requiriendo que los mismos se realicen bajo los parámetros definidos por el área y asegurando, de tenerlos en tiempo oportuno.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Realiza los depósitos, cobros de cheques y llenado de cartas específicas para solicitudes especiales a los bancos.	5
Realiza las compras de material de oficina, de refrigerios (eventos), y artículos de limpieza del edificio, solicitando las facturas correspondientes.	5
Realizar los pagos de servicios del edificio (luz, agua, gas).	5
Colabora en la elaboración de recibos de pagos por motivo de eventos internos.	5
Da apoyo en la búsqueda de datos o información que se necesitan para la elaboración de informes, en el archivo de la organización.	5
Ubica, previamente, los sitios donde se realizará los talleres o entrega de material, para asegurar la dirección exacta y solicitar apoyo específico para la realización de la actividad pautada.	5
Realiza actividades de mensajería externa o para llevar encomiendas.	10
Realiza el mantenimiento de la camioneta de la organización, tanto preventivo como correctivo.	5
Realiza el traslado de los equipos a los eventos o entrenamientos, los cuales, previamente, asegura su funcionamiento; posteriormente, los instala y hace seguimiento hasta desmontarlos y movilizarlos a la sede de CECODAP.	20
Instala material P.O.P. toldos y todo material trasladado al sitio del evento.	15
Apoya en los eventos o entrenamientos, brindando atención y dando la bienvenida a los participantes; registrando la asistencia de los participantes, entregando el material y tomando registros fotográficos.	20
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Coordinadores de proyectos y de áreas, Coordinador General	
<b>PROCESOS:</b> a) Administración b) Movilización C) Eventos de la organización d) Material P.O.P., Pendones, franelas, gorras. E) Servicios generales.	
<b>AUTONOMIA:</b> Tiene autonomía técnica en sugerir proveedores, de acuerdo a precio y calidad	



<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Encargada de Publicaciones Ediciones El Papagayo			
2. Le reportan directamente: No tiene ninguna persona			
3. Le reportan indirectamente: No tiene ninguna persona			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Bachiller con un año a dos años de experiencia en eventos audiovisuales			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a) Dominio de paquetes de aplicación Office			
b) Fotografía			
c) Manejo de equipos audiovisuales y fotográficos.			
<b>3. Idiomas:</b> Inglés, por los manuales de equipos (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Trabajo en Equipo			1+
2. Comunicación			1+
3. Preocupación por el orden y la calidad			1+
4. Compromiso con la organización			1+

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Asistente de Comunicación	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda Integrador	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Servir de enlace con los medios de comunicación para la búsqueda de la cobertura de las actividades de CECODAP, de conformidad con la política y lineamientos comunicacionales	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Realiza el monitoreo de las fuentes de información para dar respuestas a las solicitudes o requerimientos.	15%
Elabora nota de prensa y realiza convocatoria a los medios de comunicación para la cobertura periodística de las actividades de CECODAP, de conformidad con las pautas emanadas del Coordinador del Área de Comunicación	20%
Selecciona y envía material informativos de las actividades a los periodistas para la reseña periodística	5%
Actualiza el Directorio de los medios de comunicación (registro digital) para mantener contacto permanente y oportuno con las fuentes de información	15%
Participa en la evaluación del servicio de prensa contratado, para el seguimiento y control de las reseñas periodísticas de las actividades desarrolladas por CECODAP	5%
Participa en la actualización de la Página Web de CECODAP, para evaluar los temas de mayores visitas e introducir mejoras.	25%
ANÁLISIS C.P.A	
CLIENTES: Responsables de proyectos y representantes de los medios de comunicación.	
PROCESO: a) Monitoreo de prensa (revisión de fuentes); b) Visualización de Agenda de actividades c) Actualización Página Web de CECODAP	
AUTONOMÍA: Tiene autonomía técnica en la propuesta de mejora de procesos	



<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador del Área de Comunicación			
2. Le reportan directamente: No tiene ninguna persona			
3. Le reportan indirectamente: No tiene ninguna persona			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
Profesional Universitario en el área de Comunicación Social con dos años de experiencia en organizaciones similares a la naturaleza de CECODAP.			
<b>2. Conocimientos Especializados</b>			
a. Conocimiento de paquetes de aplicación en computación: office, Windows y Páginas Webs (Diseño y actualización)			
b. Conocimiento en el área de Derechos Humanos			
<b>4. Idiomas</b>			
Inglés (lectura)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Comunicación	3-		
2. Compromiso con la organización		2	
3. Preocupación por el orden y la calidad		2-	
4. Motivación al logro		2-	
5. Responsabilidad por resultados			1+
6. Trabajo en equipo		2-	
7. Responsabilidad Social			1-

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Encargada de Publicaciones Ediciones El Papagayo	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda Ejecutor	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Asegurar la promoción, distribución, difusión, impresión y venta de las publicaciones, así como del control de los depósitos, facturación y administración, para apoyar en el proceso de difusión y conocimiento de las actividades y materiales de CECODAP	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Revisa y recibe el material de imprenta para verificar su calidad (portada y color)	25 %
Participa en el proceso de inscripción en los talleres y pagos de matrículas de los cursos dictado por CECODAP	20 %
Realiza seguimiento a los consignatarios e imprentas para el control de las publicaciones, de acuerdo con la programación de las actividades.	15 %
Realiza actividades vinculadas a la logística para el desarrollo de las actividades de CECODAP	15 %
Venta de publicaciones tanto en CECODAP como fuera de la misma en eventos para su promoción.	25 %
ANÁLISIS C.P.A	
<b>CLIENTES:</b> Instituciones pertenecientes al sistema de protección, estudiantes, Coordinadores	
<b>PROCESOS:</b> a) Publicaciones b) Administración c) Venta d) Seguimiento	
<b>AUTONOMÍA:</b> Su autonomía se refiere a nivel de recomendaciones o sugerencias técnicas	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Mercadeo			
2. Le reportan directamente: Un Chofer			
3. Le reportan indirectamente: No tiene ninguna persona			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Técnico Superior en Mercadeo y Publicidad con un año de experiencia en el área de venta			
2. <b>Conocimientos Especializados</b>			
a. Conocimiento de paquetes de aplicación en computación: office, Windows			
b. Manejo de equipos de reproducción			
3. <b>Idiomas:</b> No es necesario			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Comunicación		2 (+)	
2. Preocupación por el orden y la calidad			1+
3. Motivación al logro		2-	
4. Trabajo en equipo			1+
5. Compromiso con la organización			1

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Abogado del área de Defensa	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda Ejecutor	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Representar extrajudicial y judicialmente a CECODAP ante tercero (público o privado) en caso de violación de Derechos colectivos y difusos de los niños y adolescentes.	
FINALIDADES	PONDERACIÓN
Recibe la denuncia y busca pruebas para la sustanciación de los casos de violación de los DNNA	20%
Elabora escritos preliminar y final en base a la denuncia y a las pruebas, para ser considerados ante los miembros del Área de Defensa y de los familiares de la victima	35%
Actúa extrajudicialmente para suscribir actas o compromisos entre las partes para la solución de los casos atendidos, haciendo control y monitoreo de los acuerdos estipulados	5%
Actúa judicialmente para la defensa de los casos de violación de los DNNA para su exigibilidad	40%
ANÁLISIS C.P.A	
CLIENTES: Víctimas (niños y adolescentes), familiares y miembros del sistema de protección	
PROCESOS: a) Sustanciación (información y verificación) b) Elaboración de escritos, consultas y revisión c) Actuación extrajudicial y judicial	
AUTONOMÍA: Tiene autonomía técnica para hacer recomendaciones en el área institucional, y autonomía total en el área judicial.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador del Área de Defensa			
2. Le reportan directamente: No tiene ninguna persona			
3. Le reportan indirectamente: : No tiene ninguna persona			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Abogado litigante con un año de experiencia			
2. <b>Conocimientos Especializados</b>			
a. Conocimiento de paquetes de aplicación en computación: office, Windows			
b. Conocimiento específico en cuanto al tema de la niñez y adolescente (doctrina) y sobre los Derechos Humanos			
3. <b>Idiomas:</b> No es necesario			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Preocupación por el orden y calidad		2 (-)	
2. Motivación al logro	3 (+)		
3. Impacto e influencia	3 (+)		
4. Responsabilidad Social	3 (+)		
5. Responsabilidad por resultados		2 (-)	

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Diseñadora de Arte	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda D: Integrador	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Elaborar el diseño e implementación de la imagen gráfica y del material P.O.P. (afiches, pancartas, pendones, certificados, distintivos, manuales, folletos, avisos, guiones para radio, despleables, chapas, camisas, guiones-dramatizaciones) para la promoción y difusión de los programas de CECODAP.	
<b>FINALIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Revisar los insumos y del brief creativo o texto para tener conocimiento de la información que se desea transmitir	10%
Elaborar el boceto o copys con la información o mensaje a transmitir.	25%
Revisar y realizar los cambios necesarios en los bocetos y copys con el fin de elaborar el arte final y/o guión definitivo	25%
Verificar impacto de guión a través de un ensayo con los actores sociales: niño, niñas y adolescentes.	10%
Verificar que el diseño cumpla con los requerimientos de fotolitos y de imprenta.	5%
Verificar y aprobar prueba de color	5%
Revisar material impreso	5%
Desglosar el guión para definir y elaborar escenografías y vestuarios.	15%
Realizar montaje final o grabación en radio o televisión.	10%
Revisar, internamente en la organización, la utilización adecuada de la imagen gráfica que la identifica.	25%
<b>ANÁLISIS C.P.A</b>	
<b>CLIENTES:</b> Externos: maestros, abogados, padres y representantes, organizaciones que trabajan en la defensa de los Derechos, NNA, personal de Salud. Internos: Coordinadores de proyectos y de áreas.	
<b>PROCESOS:</b> a) Conceptualización Idea Creativa b) Guión/Bocetos/Arte Final c) Proceso de imprenta d) Seguimiento	
<b>AUTONOMIA:</b> Participa en la preselección de proveedores a fin de someter a la consideración y aprobación ante el Coordinador de Área. Tiene autonomía técnica para plantear ideas o modificaciones.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador del Área Comunicación			
2. Le reportan directamente: No tiene personas bajo supervisión directa			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
1. <b>Perfil Académico y Perfil de Experiencia</b>			
T.S.U. en Diseño Gráfico, con dos (2) de experiencia en Diseño			
2. <b>Conocimientos Especializados</b>			
a) Mercadeo y Publicidad			
b) Sistemas de impresión			
c) Nuevas tecnologías			
d) Conocimiento de arte			
e) Dominio de paquetes de aplicación Office			
f) Conocimiento de programas de animación			
3. <b>3. Idiomas:</b> Inglés : Intermedio			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Innovación y creatividad		2+	
2. Trabajo en Equipo		2+	
3. Comunicación	3-		
4. Responsabilidad por resultados		2-	
5. Responsabilidad Social			1-
6. Preocupación por el orden y la calidad		2-	

<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Responsable de Movilización y generación de opinión pública	
<b>BANDA DE UBICACIÓN POR IMPACTO (ROL):</b> Banda	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b> Diseñar propuestas que logren posicionar el tema “Niñez y Adolescencia” en la agenda pública; además de estimular la acción de los actores sociales que favorezcan a este sector de la sociedad, a través de movilizaciones o eventos públicos; audiovisuales e impresos con temas seleccionados, propuestas de los NNA, presencia en medios de comunicación social y de la puesta en práctica de campañas masivas; con el fin de generar políticas públicas perdurables y sostenibles sensibilizando al público de distintos niveles, que tengan que ver con la protección integral de los menores de 18 años.	
<b>FINALIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Definir el tema o el objetivo del programa a promocionar, identificando si es una movilización, actividad formativa o de gestión de recursos conjuntamente con el Coordinador de área.	20%
Definir el Plan de Acción del tema seleccionado conjuntamente con el Coordinador de área.	20%
Realizar encuentros o reuniones con grupos de niños, niñas y adolescentes introduciendo el tema definido, con el fin de generar ideas e interés en el tema.	20%
Realizar las acciones para obtener la permisología necesaria del lugar donde se realizará las movilizaciones o eventos definidos en el Plan de Acción.	2,5%
Realizar las convocatorias a participantes y medios de comunicación, especificando las vías de información a los mismos.	10%
Definir que tipo de material informativo se utilizará para entregar a los participantes.	2,5%
Realizar y solicitar el presupuesto necesario que asegure los recursos o materiales a ser distribuidos en la actividad.	5%
Coordinar la agenda de las actividades, los equipos necesarios la logística del evento, el cual incluye el encuentro con medios de comunicación.	10%
Responsable de la administración y seguimiento del monto monetario asignado al evento, respaldando cada gasto con las facturas correspondientes.	5%
Realizar los registros necesarios, ya sea visual, por escrito o de manera verbal, los cuales expresen testimonios del tema tratado, de manera de obtener retroalimentación para poder realizar las evaluaciones posteriores.	5%
<b>ANÁLISIS C.P.A</b>	
<b>CLIENTES:</b> Coordinadores de proyectos, docentes, abogados, periodistas, funcionarios públicos de protección, niños, niñas y adolescentes.	
<b>PROCESOS:</b> a) Pre- producción b) Producción c) Evaluación	
<b>AUTONOMIA:</b> Participa conjuntamente con el responsable del proyecto, en la preselección de servicios externos, a fin de someter a la consideración y aprobación ante el Coordinador de Área. Tiene autonomía técnica para plantear o recomendar cambios en la forma de realizar las actividades o metodología de trabajo	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
1. Le reporta al: Coordinador de Comunicación			
2. Le reportan directamente: No tiene personas bajo supervisión directa			
3. Le reportan indirectamente: No tiene personas bajo supervisión indirecta			
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO/ NIVEL ACADÉMICO</b>			
<b>1. Perfil Académico y Perfil de Experiencia:</b> Comunicador Social, Sociólogo o Educador. Experiencia: 1 año en producción de programas o eventos			
<b>2. Conocimientos Especializados.</b>			
a. Conceptos de Derecho			
b. Conocimiento generales del sistema de protección de los DNNA			
c. Dominio de paquetes de aplicación Office			
<b>3. Idiomas:</b> Inglés (deseable)			
<b>COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BÁSICO</b>
1. Comunicación	3-		
2. Construcción de relaciones		2+	
3. Trabajo en Equipo		2-	
4. Responsabilidad por Resultados		2-	
5. Responsabilidad Social			1+
6. Innovación y creatividad		2-	
7. Preocupación por el orden y la calidad		2-	

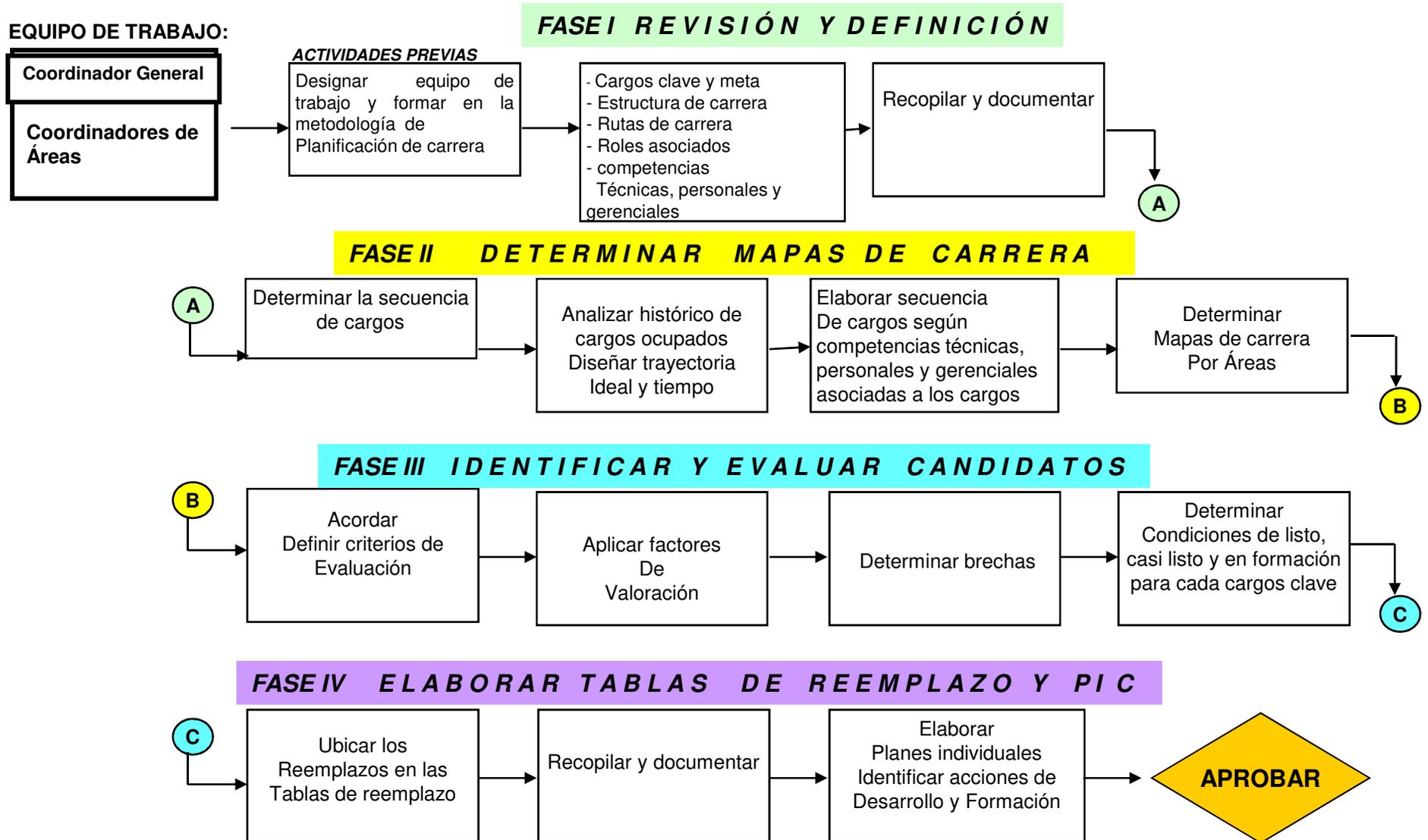
<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>FECHA</b>		
		09	01	2005

### ESTRUCTURA DE CARGOS

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	ACTUAL	PROPUESTO
<b>COORDINACIÓN GENERAL</b>	Coordinador General	Coordinador General
<b>Planificación</b>	Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Planificador
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>Finanzas</b>	Administrador (vacante)	Administrador
	Administrador	Analista de Finanzas
	Asistente Contable	Asistente Contable
<b>Servicios Generales</b>		
	Encargado de Servicios Generales	Asistente de Servicios Generales
	Secretaria	Secretaria
<b>FORMACIÓN</b>	Coordinador de Área	Coordinador de Área
	Coordinador del Proyecto de Formación de Defensa del Niño y del Adolescente y otros actores	Responsable de Proyecto
	Coordinador del Proyecto Identidad y Contraloría Social con NNA	
	Coordinador del Proyecto Buen Trato	
<b>COMUNICACIÓN</b>	Coordinador de Área	Coordinador de Área
	Mercadeo	Responsable de Publicaciones
	Encargada de Publicaciones Ediciones El Papagayo	Asistente de Publicaciones
	Asistente de Comunicación	Asistente a la Coordinación de Comunicación
	Responsable de Movilización	Responsable de Movilización
	Diseñadora de Arte	Diseñadora de Arte
<b>DEFENSA</b>	Coordinador de Área	Coordinador de Área
	Abogado	Abogado

# ANEXO No. 9. PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA

## Metodología de Implantación



# ANEXO No 10

## Plan estratégico

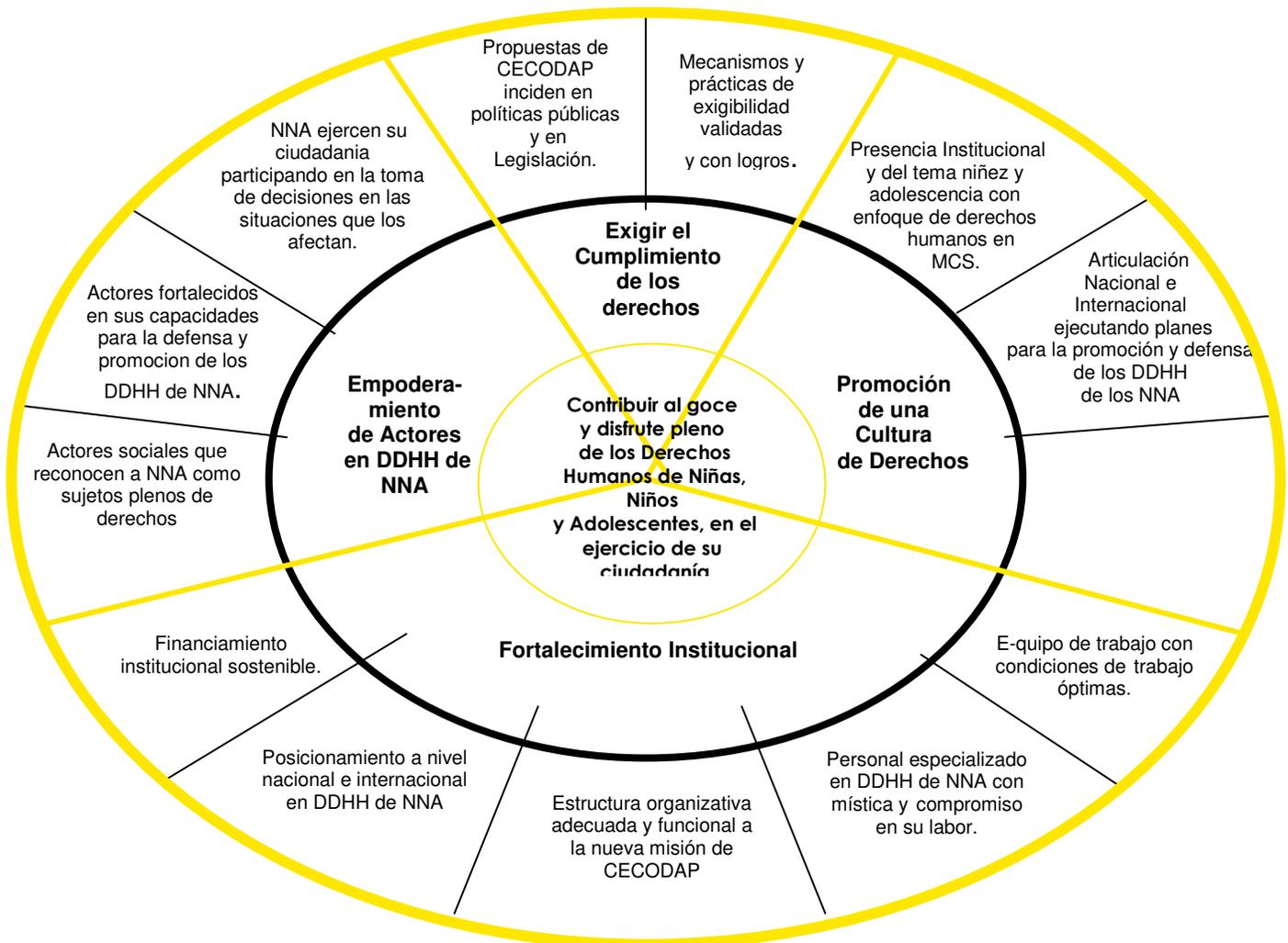
**MISIÓN** (La Misión expresa el Ser Institucional. Define la Identidad, Valores y establece el Fin Institucional)

CECODAP es una Organización venezolana que basada en la solidaridad, tolerancia y justicia, trabaja junto a diferentes actores sociales en el fortalecimiento de capacidades y búsqueda de oportunidades para el goce y disfrute de los Derechos..Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía

**VISIÓN** (La Visión es la Imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Expresa los resultados, objetivos y finalidad del que hacer institucional.)

Un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía

### Visión Estratégica



## EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

(Son criterios técnicos que deben guiar todo el accionar institucional)

- Facilitar procesos y espacios de participación de Niñas, Niños y Adolescentes, para el ejercicio de su ciudadanía.
- Vigilancia de la actuación del Estado en materia de Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia, y generación de opinión pública sobre las situaciones que les afectan.
- Impulsar alianzas estratégicas con diversos actores sociales para la promoción y defensa de Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes.
- Socialización de metodologías y experiencias sistematizadas para el trabajo de promoción y defensa de Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes.
- Generación de recursos propios y diversificación de fuentes de financiamiento.
- Especialización del personal de CECODAP.

### OBJETIVOS

#### Objetivo Estratégico 1: EMPODERAMIENTO DE ACTORES EN DDHH DE NNA

**Resultado 1.1 Actores sociales que reconocen a niñas, niños y adolescentes como sujetos plenos de derechos.**

#### INDICADORES ESTRATÉGICOS:

Nº	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
1.1.1	Para el 2005, 35 NNA, en dos entidades federales participan activamente en su entorno social, para ser reconocidos como sujetos plenos de derechos, basados en la Doctrina de Protección Integral.	Para el 2004, 10 NNA, en dos entidades federales participan activamente en su entorno social, para ser reconocidos como sujetos plenos de derechos basados en la Doctrina de protección Integral. <b>(Este indicador anual está en el resultado 1.3) 1.3.8</b>	Formación
1.1.2	En el 2005, 25 Escuelas de dos entidades federales introducen los Principios Básicos de la CDN, los aplican y le dan seguimiento.	<b>ESTE INDICADOR FUE FUSIONADO CON EL QUE LE SIGE, POR TANTO SE ELIMINA</b>	Formación
1.1.3	Para el 2006, 50 docentes de 3 entidades federales, formados directamente por CECODAP, y para el 2008, 40 escuelas a nivel nacional incluyen en sus programas y actividades el respeto de los Derechos Humanos de los NNA y promueven el ejercicio de su ciudadanía.	Para el 2004, 40 docentes de 3 entidades federales, formados directamente por CECODAP, y para el 2008, 20 escuelas a nivel nacional incluyen en sus proyectos pedagógicos plantel y actividades el respeto de los Derechos Humanos de los NNA y promueven el ejercicio de su ciudadanía	Formación
1.1.4	Al 2008, 40 Defensorías a nivel nacional, incluyen en sus programas de actividades el respeto de los DDHH de NNA y promueven el ejercicio de su ciudadanía.	Al 2004, 15 Defensorías de NNA a nivel nacional, incluyen en sus programas de actividades la promoción y defensa de los DDHH de NNA y promueven el ejercicio de su ciudadanía.	Formación

**Objetivo Estratégico 1: EMPODERAMIENTO DE ACTORES EN DDHH DE NNA****Resultado 1.2**

**Actores fortalecidos en sus capacidades para la defensa y promoción de los DDHH de NNA.**

**INDICADORES:**

<b>N°</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS:</b>	<b>INDICADORES ANUALES:</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
1.2.1	Para el año 2008 un mínimo de 05 organizaciones de promoción y defensa de los DDHH de NNA, aplican según lo establecido en la capacitación, mecanismos judiciales y extrajudiciales ante las amenazas de vulneración de DDHH de NNA en diferentes regiones del país.	Para el año 2004 contamos con 1 organización de promoción y defensa de DDHH de NNA que aplica según lo establecido en la capacitación, mecanismos judiciales y extrajudiciales ante las amenazas de vulneración de DDHH de NNA en diferentes regiones del país.	<b>Formación</b>
1.2.2	Al 2008, 03 propuestas metodológicas de CECODAP son aplicadas y validadas por 06 organizaciones relacionadas con niñas, niños y adolescentes para la promoción y defensa de los DDHH de NNA.	Al 2004 se publica 1 propuesta metodológica de CECODAP y es aplicado por 2 organizaciones de 2 entidades federales ( <b>Formación</b> )	<b>Formación</b>
		Propuesta metodológica para ser aplicada por organizaciones vinculadas a CECODAP ( <b>Formación</b> )	
1.2.3	Anualmente, hasta el 2008, se capacita 01 Organización de promoción y defensa de los derechos de los NA en la aplicación de mecanismos judiciales y extrajudiciales nacionales e internacionales para la defensa de los DDHH de los NNA.	Para el año 2004, se capacita a 10 familiares de la asociación de Fibrosis Quística padres e hijos de Venezuela. Para que promuevan y defiendan los derechos de los NNA	<b>Defensa</b>
1.2.4	Para el 2008, 10.000 personas de diversas organizaciones y ámbitos de acción del país, formados directamente por CECODAP manejan los conocimientos básicos de la Doctrina de Protección Integral y la Perspectiva de DDHH de NNA.	Para el 2004, 2000 personas de diversas organizaciones y ámbitos de acción del país, formados directamente por CECODAP manejan los conocimientos básicos de la Doctrina de Protección Integral y la Perspectiva de DDHH de NNA.	<b>Formación</b>
1.2.5	Para el 2004 CECODAP tiene convenios firmados con 02 universidades de reconocida trayectoria, una en Caracas y otra en el interior del país para formación de personal de organismos públicos y privados que trabajan con y por los DDHH de NNA.	Para el 2004 CECODAP tiene convenios firmados con 02 universidades de reconocida trayectoria, una en Caracas y otra en el interior del país para formación de personal de organismos públicos y privados que trabajan con y por los DDHH de NNA.	<b>Formación</b>
1.2.6	Al 2008, 15 Organizaciones de DDHH de NNA participan en el seguimiento y monitoreo de la situación de los DDHH de los NNA en el país mediante la elaboración del Informe Alternativo ante el comité de Derechos del Niño de Naciones Unidas.	<b>No va para este año</b>	<b>Defensa</b>
1.2.7	Al 2008 10 comunicadores sensibilizados y formados en perspectiva de derechos, trabajando en medios y produciendo información trimestral con enfoque de DDHH de NNA.	Al 2004 10 Comunicadores Sociales de 5 diarios (3 de circulación nacional y 2 del interior) sensibilizados y formados en el tratamiento de la información con enfoque de DDHH de NNA	<b>Comunicación</b>

## Objetivo Estratégico 1: EMPODERAMIENTO DE ACTORES EN DDHH DE NNA

### Resultado 1.3: NNA ejercen su ciudadanía participando en la toma de decisiones en situaciones que los afectan.

#### INDICADORES:

Nº	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
1.3.1	Anualmente, a partir del año 2003, 20 NNA representantes de organizaciones con quienes se relaciona CECODAP, participan en el plan operativo de la institución.	En el 2004, NNA pertenecientes a los contralores sociales se le presenta el Plan Operativo de CECODAP para que se enteren del mismo	Fortalecimiento institucional
1.3.2	A partir del año 2003, 03 organizaciones de NNA de Venezuela, relacionadas con CECODAP, celebran 1 evento nacional por año y 1 internacional cada 5 años, sobre temas y propuestas innovadoras vinculadas al tema de DDHH de NNA y ejercicio de ciudadanía.	A partir del año 2003, 03 organizaciones de NNA de Venezuela, relacionadas con CECODAP, celebran 1 evento nacional por año y 1 internacional cada año, sobre temas y propuestas innovadoras vinculadas al tema de DDHH de NNA y ejercicio de ciudadanía. (Grupo virtual de indicadores de participación) Para el 2004: se está formado en las herramientas para la participación a por lo menos 200 niñas, niños y adolescentes de Vargas, Caracas y Miranda. (Formación)	Formación
1.3.3	A partir del año 2003, un mínimo de 03 grupos organizados de NNA, se pronuncian públicamente por lo menos 02 veces al año, sobre el acontecer nacional e internacional.	Se eliminó del PE	Formación
1.3.4	Al 2008, por lo menos 35 NNA -que cuentan con herramientas metodológicas- crean espacios de articulación con otros NNA sobre temas de interés.	ESTE INDICADOR FUE FUSIONADO CON EL INDICADOR 1.3.2, POR TANTO SE ELIMINA	Formación
1.3.5	Para el 2006, 05 organismos del Estado venezolano a nivel nacional, regional o municipal, cuentan con los espacios formales de consulta directa a los NNA sobre sus planes operativos.	En el 2004, se formulan y presentan propuestas de NNA a 1 organismo organismos del Estado, para la creación de espacios de participación.	Formación
1.3.6	Para el 2008, 3 organismos del Estado (nacional, regional o municipal) cuentan con planes operativos que incluyen propuestas de NNA.	Se eliminó del PE	
1.3.7	Anualmente a partir del año 2004, 100 NNA de al menos 05 estados opinan en su contexto local y educativo en relación a los temas que les afecta directamente, luego de haber sido formados por CECODAP en la promoción y defensa de sus DDHH.	Durante el 2004, 100 NNA de al menos 05 estados opinan en su contexto local y educativo en relación a los temas que les afecta directamente, luego de haber sido formados por CECODAP en la promoción y defensa de sus DDHH	Formación
1.3.8	Para el año 2008, 15 instituciones que trabajan con y/o por los NNA cuentan con herramientas y promueven la participación activa y organización de NNA en torno a su realidad.	Para el año 2004, 06 organizaciones que trabajan con y/o por los NNA cuentan con herramientas y promueven la participación activa y organización de NNA en torno a su realidad. (este indicador anual, pasa al resultado 1.2) 1.2.8	Formación

## Objetivo Estratégico 2: PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE DERECHOS

### Resultado 2.1

Presencia institucional y del tema niñez y adolescencia con enfoque de derechos humanos en Medios de Comunicación Social.

#### INDICADORES:

Nº	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
2.1.1	Para el 2008 CECODAP cuenta con mecanismos que posibilita evaluar el tratamiento de la información en materia de niñez y adolescencia.	Para el 2004 CECODAP cuenta con mecanismos que posibilitan evaluar el tratamiento de la información en materia de Niñez y Adolescencia.	Comunicación
2.1.2	CECODAP para el 2008, cuenta con el resultado de investigación de tres tesis de grado de análisis del tratamiento de la noticia sobre NNA en los medios de comunicación social.	No va para este año	Comunicación
2.1.3	CECODAP para el 2008, mantiene una presencia bimestral sobre situaciones vinculadas a DDHH de NNA en 6 medios de comunicación social.	CECODAP para el 2004, mantiene una presencia bimestral sobre situaciones vinculadas a DDHH de NNA en 6 Medios de Comunicación Social. 2.1.3 Para el 2.004 el tema Discriminación hacia Niños, Niñas y Adolescentes se hace visible en al menos 10 Medios de Comunicación Social.	Comunicación
2.1.4	Para el 2008, 6 medios de comunicación social difunden noticias e información sobre NNA con una perspectiva de derechos.	No va para este año	Comunicación
2.1.5	Para el año 2006, 2 organizaciones de NNA, logran cobertura en los medios de comunicación social en al menos 1 actividad de promoción y defensa de sus derechos.	Se eliminó del PE	
2.1.6	Para el 2008, al menos 10 NNA tienen participación directa en un mínimo de 3 medios de comunicación social que abordan la información desde una perspectiva de derechos.	Para el 2004, al menos 10 NNA tienen participación directa en un mínimo de 3 Medios de Comunicación Social que abordan información sobre Niños, Niñas y Adolescentes.	Comunicación
2.1.7	A partir del año 2005, al menos 3 ONG de derechos del niño, logran cobertura de medios en 1 actividad anual con tratamiento con una perspectiva de derechos.	Se eliminó del PE	
2.1.8	Para año 2005, la experiencia de CECODAP con los medios de comunicación social, ha sido sistematizada y se comparte el documento con otras instituciones similares de Venezuela y Latino América.	No va para este año	Comunicación

## Objetivo Estratégico 2: PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE DERECHOS

### Resultado 2.2

#### Articulación Nacional e Internacional ejecutando planes para la promoción y defensa de los DDHH de NNA

#### INDICADORES:

Nº	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
2.2.1	CECODAP a partir del año 2004, forma parte de 04 redes de DDHH en materia de prevención del abuso sexual, educación, promoción y defensa con quienes desarrolla acciones puntuales dirigidas a la promoción y defensa de los DDHH de la niñez y adolescencia.	CECODAP a partir del año 2004, forma parte de 04 redes de DDHH en materia de prevención del abuso sexual, educación, promoción y defensa con quienes desarrolla acciones puntuales dirigidas a la promoción y defensa de los DDHH de la niñez y adolescencia.	<b>Formación</b>
2.2.2	CECODAP para el año 2005, se articula con sectores gubernamentales y no gubernamentales, empresarios, educativos, comunitarios, defensores de NNA; de 05 estados del país, para la promoción y defensa de los DDHH de NNA.	CECODAP para el año 2004, se articula con sectores gubernamentales y no gubernamentales, empresarios, educativos, comunitarios, defensores de NNA; de 02 estados del país, para la promoción y defensa	<b>Formación</b>
2.2.3	CECODAP para el año 2008, participa como nodo local en los programas desarrollados por 03 redes latinoamericanas de Derechos del Niño.	CECODAP para el año 2004, participa como nodo local en los programas desarrollados por 01 redes latinoamericanas de Derecho del Niño	<b>Formación</b>
2.2.4	En el 2008 CECODAP tiene un proyecto de acción conjunto en cada una de las redes latinoamericanas (ANDI, CAUCUS, BICE), en materia de comunicación, niñez y adolescencia, y prevención de la violencia.	Para el 2004, se ejecuta 3 proyecto de acción conjunto en cada una de las Redes Latinoamericanas (ANDI, CAUCUS, BICE) en materia de comunicación, niñez y adolescencia	<b>Formación</b>
2.2.5	Para el año 2008, CECODAP SE ARTICULA CON personas y grupos de al menos 3 sectores SOCIALES PARA BUSCAR SOLUCIONES A SITUACIONES QUE VULNERAN O AMENAZAN LOS DERECHOS DE LOS NNA.	Para el año 2004, cecodap se articula con la red nacional de defensorías y otros actores para soluciones ante las violaciones de los derechos de identidad	<b>FORMACIÓN</b>

**Objetivo Estratégico 3:****Exigir el cumplimiento de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes****Resultado 3.1****Propuestas de CECODAP inciden en políticas públicas y en legislación.****INDICADORES:**

<b>Nº</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS:</b>	<b>INDICADORES ANUALES:</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
<b>3.1.1</b>	Para el año 2007 CECODAP ha promovido la instalación y funcionamiento de por lo menos 3 mesas de diálogo con la participación de 4 instancias del Estado y/o de la sociedad civil, responsables y con capacidad de decisión para la restitución de los derechos colectivos y la incidencia en el diseño de políticas públicas en materia de infancia y adolescencia.	<b>SE ELIMINÓ DEL PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>Defensa</b>
<b>3.1.2</b>	Para el 2008, CECODAP con la participación de personas y/o organizaciones vinculadas con los DDHH de los NNA, ha logrado formular 3 propuestas legislativas y/o administrativas dirigidas a la protección integral de los NNA.	En el año 2004, CECODAP con otros actores vinculado con el Sistema de Protección ha logrado formular tres (3) propuestas administrativas dirigidas a la protección integral de los niños, niñas y adolescentes. (Defensa)	<b>Defensa</b>
		Para el año 2004 el área de Defensa de CECODAP realiza seguimiento, al menos a un proyecto de ley en discusión en la Asamblea Nacional vinculado con el tema de infancia (Defensa)	<b>Defensa</b>
		Para el año 2004, CECODAP conjuntamente con tres organizaciones monitorea la situación de los derechos de los niños, niñas y adolescentes establecidos en la CDN para exigir su restitución. (Defensa)	<b>Defensa</b>
<b>3.1.3</b>	El informe anual de CECODAP sobre la situación de los derechos de los NNA, es considerado a partir del 2005, por los organismos del Estado para el diseño de políticas públicas en materia de infancia y adolescencia.	Informe Somos Noticia del 2004, es elaborado en base a la situación de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y difundido a los medios de comunicación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas con los derechos de la niñez y los derechos humanos en general.	<b>Defensa</b>

### Objetivo Estratégico 3:

#### Exigir el cumplimiento de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes

#### Resultado 3.2

#### Mecanismos y prácticas de exigibilidad validadas y con logros.

N°	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
3.2.1	CECODAP para el año 2005 sistematiza y localiza mecanismos jurídicos y administrativos para la restitución y el cese de la amenaza de los derechos de los NNA.	Para el año 2004, el Área de Defensa de CECODAP cuenta con un lineamiento interno para admisibilidad de los casos. (Defensoría)	Defensa
3.2.2	A partir del 2004, CECODAP con la participación activa de NNA y familiares, anualmente estudia, procesa, monitorea y sistematiza 1 caso de derechos colectivos y difusos de niñez y adolescencia.	A partir del 2004, CECODAP con la participación activa de NNA y familiares, anualmente estudia, procesa, monitorea y sistematiza 1 caso de derechos colectivos y difusos de niñez y adolescencia, en Vía Extrajudicial. (Defensoría)	Defensa
3.2.3	CECODAP, para el año 2006 acompaña a 6 asociaciones de familiares de NNA para que se fortalezcan, se formen en materia de derechos humanos y exijan la restitución del derecho a la salud.	El Área de Defensa de CECODAP para el año 2004, organiza y acompaña a 25 familiares de 3 asociaciones de familiares y a 15 niños, niñas y adolescentes en la formación y exigibilidad de los derechos humanos de niñez y adolescencia con enfermedades crónicas. (Defensoría)	Defensa
3.2.4	Para el año 2006, una vez agotado sin éxito los mecanismos de exigibilidad nacionales, CECODAP interpone por lo menos 1 una acción ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, para solicitar el cese de la amenaza o la restitución de los derechos de los NNA que están siendo vulnerados.	A partir del 2004 CECODAP con la participación activa de niños, niñas y adolescentes y familiares, anualmente estudia, procesa, y monitorea, un caso de derechos colectivos y difusos de la niñez y adolescencia (En Vía Judicial). (Defensa)	Defensa
3.2.5	Para el año 2008 CECODAP cuenta con un documento que sistematiza las experiencias de exigibilidad de derechos, jurisprudencia y mecanismos judiciales y extrajudiciales para la defensa de los derechos colectivos de los NNA.	Para el año 2004 el Área de Defensa de CECODAP, registra de manera sistemática la experiencia de exigibilidad del derecho a la salud de NNA con enfermedades crónicas. (Defensa)	Defensa
3.2.6	En el lapso 2003-2008, CECODAP, conjuntamente con otras organizaciones, mantiene un rol de vigilancia y seguimiento al cumplimiento de la CIDN, generando acciones para la exigibilidad de los derechos humanos de la niñez y de la adolescencia.	Para el año 2004, el Área de Defensa de CECODAP, solicita Audiencia Temática sobre “discriminación de niños, niña y adolescentes” ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos con la participación de niños, niñas y adolescentes. (Defensa)	Defensa

## Objetivo Estratégico 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Resultado 4.1

#### Equipo de trabajo con Condiciones laborales optimas

#### INDICADORES:

N°	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
4.1.1	A partir del segundo semestre del año 2003, todo el personal cuenta anualmente con los beneficios sociales que contemplan los instrumentos legales de índole laboral vigentes en el país.	En el 2004 se hará seguimiento a todo el personal del cumplimiento de los beneficios sociales que contemplan los instrumentos legales de índole laboral vigentes en el país.	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.1.2	Por los próximos cinco años todo el personal tendrá una adecuación salarial anual. Cuyo monto será establecido siguiendo los criterios: (Coord. General) i. Índice de salarios y beneficios promedio de las 3 ONG's de DDHH y con fuentes de financiamientos similares a las de CECODAP ii. Recursos Institucionales existentes iii. Índice de Inflación del País	En el segundo trimestre de 2004 se ha realizado ajuste salarial siguiendo los criterios establecidos en el Indicador Estratégico	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.1.3	A partir del año 2003, anualmente todo el personal participa en dos convivencias en diferentes lugares de esparcimiento del país para el fortalecer las relaciones humanas y el clima organizacional.	En el 2004 todo el personal participa en dos convivencias anuales	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.1.4	Cada dos años tomando como base el 2003, Cecodap actualiza su software y hardware para optimizar su labor.	A finales de 2004 se ha actualizado software de todas las áreas y el hardware (Comunicaciones, Gestión de Recursos y Finanzas) adecuado a sus necesidades.	<b>Fortalecimiento Institucional</b>

## Objetivo Estratégico 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Resultado 4.2

#### Personal Especializado en DDHH de NNA con Mística y compromiso en su labor

#### INDICADORES:

Nº	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
4.2.1	CECODAP ES CONSULTADA POR situaciones de violación o restricción de los DDHH de NNA.10 veces en el primer año del plan estratégico, y con un incremento de cinco veces por año.	En el 2004, cecodap es consultada, al menos 10 veces por situaciones de violación o restricción de los DDHH de NNA.	Defensa
4.2.2	5 veces al año hasta el 2008, la institución es solicitada para formar a equipos de organizaciones civiles e instituciones del Estado en diferentes temas relativos a la promoción, protección, y defensa de los derechos humanos de NNA.	En el 2004, CECODAP es consultada al menos para formar a equipos de organizaciones civiles e instituciones del Estado en diferentes temas relativos a la promoción, protección, y defensa de los derechos humanos de NNA.	Formación
4.2.3	En el 2006, el equipo profesional tiene un manejo instrumental del idioma ingles.	Para comienzos del segundo semestre al menos 6 personas están realizando estudios de inglés. De los cuales hayan aprobado al menos 1 ciclo y están listos para el ciclo inmediato superior	Fortalecimiento Institucional
4.2.4	A partir del 2004 al menos un miembro participa en una pasantía planificada en instituciones relacionadas con nuestra labor y productos concretos a nivel nacional e internacional para aprender y compartir metodologías.	A partir del 2004, al menos, un miembro participa en una pasantía planificada en instituciones relacionadas con nuestra labor y productos concretos a nivel nacional e internacional para aprender y compartir metodologías. (Defensa)	Fortalecimiento Institucional
		Durante el 2004 al menos un miembro participa en una pasantía planificada en instituciones relacionadas con nuestra labor y productos concretos a nivel nacional e internacional para aprender y compartir metodologías	Fortalecimiento Institucional
4.2.5	Anualmente cada profesional de Cecodap actualiza sus conocimientos por medio de la lectura de al menos 03 textos y la participación en 02 cursos o talleres de especialización.	En el 2004 cada profesional de CECODAP actualiza sus conocimientos por medio de la lectura de al menos 03 textos y la participación en 02 cursos o talleres de especialización	Fortalecimiento Institucional
4.2.6	Al 2007 al menos 07 personas del equipo, de acuerdo a los intereses personales y necesidades de la institución, estarán formados en alguna de esta áreas: derechos humanos, protección contra la violencia, resolución de conflictos, participación, comunicación con perspectivas de derechos, financiamiento institucional, sistematización y evaluación de proyectos sociales, gerencia social, entre otras.	En el 2004, al menos dos miembros del personal de CECODAP, realizará cursos de formación en alguna de esta áreas: derechos humanos, protección contra la violencia, resolución de conflictos, participación, comunicación con perspectivas de derechos, financiamiento institucional, sistematización y evaluación de proyectos sociales, gerencia social, entre otras. (defensa y comunicación)	Fortalecimiento Institucional

## Objetivo Estratégico 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Resultado 4.3:

Estructura Organizativa adecuada y funcional a la nueva misión de CECODAP

#### INDICADORES

N°	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
4.3.1	En el año 2004, CECODAP tiene una nueva estructura organizativa y funcional adecuada a nueva misión y plan estratégico 2003-2008.	En el año 2004, CECODAP tiene en funcionamiento una estructura organizativa y funcional adecuada a la nueva visión y el plan estratégico 2003-2008	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.3.2	En el año 2008, CECODAP tiene un documento donde ha sistematizado su experiencia y adecuación de estructura organizativa y funcional a la nueva misión y visión institucional.	En el 2004, CECODAP recopila información para poder ir elaborando la sistematización	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.3.3	Sistema de PME institucional funcionando a partir del año 2005.	Para mediados de 2004 CECODAP cuenta con un instrumentos de Planificación, Monitoreo y Evaluación para ir sistematizando sus experiencias	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.3.4	En el año 2004, Cecodap cuenta sistema gerencial y administrativo consensuado por todo el personal.	En el año 2004, CECODAP cuenta sistema gerencial y administrativo consensuado por todo el personal	<b>Fortalecimiento Institucional</b>

## Objetivo Estratégico 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Resultado 4.4:

### Posicionamiento y credibilidad a nivel nacional e internacional en DDHH de NNA

#### INDICADORES

N°	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
4.4.1	Anualmente CECODAP, participa en tres Comisiones y equipos de trabajo de diferentes sectores de la sociedad que realizan análisis y pronunciamientos sobre materias y temas claves de la situación de los DDHH de NNA en el país.	En el año 2004, CECODAP participa en tres Redes de Derechos Humanos, dos nacionales: Foro por la Vida y en la Comisión Nacional: Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC); en una Red Internacional CAUCUS Latinoamericano ( <i>Defensa</i> ) En el 2004, CECODAP participa en tres Comisiones y equipos de trabajo de diferentes sectores de la sociedad que realizan análisis y pronunciamientos sobre materias y temas claves de la situación de los DDHH de NNA EN EL PAÍS ( <i>Fortalecimiento Institucional</i> )	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.4.2	CECODAP participa 2 veces al año, por los próximos 5 años como organización civil representante de los DDHH de NNA en reuniones, foros, eventos de carácter internacional, donde se traten las diferentes problemáticas y se ofrezcan propuestas regionales para la niñez y la adolescencia.	Para el 2004, participa al menos 10 veces, como organización civil representante de los DDHH de NNA en reuniones, foros, eventos de carácter internacional, donde se traten las diferentes problemáticas y se ofrezcan propuestas regionales para la niñez y la adolescencia.	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.4.3	CECODAP, en los próximos 5 años es reconocido y consultado por la metodología de trabajo en DDHH de NNA, en Venezuela y países de Latinoamérica.	En el 2004, CECODAP es reconocido y consultado al menos 2 veces por la metodología de trabajo en DDHH de NNA, en Venezuela y países de Latinoamérica.	<b>Fortalecimiento Institucional</b>
4.4.4	Al 2004, CECODAP elabora estrategias de posicionamiento de Imagen Institucional.	Al 2004, CECODAP ha realizado alianzas estratégicas con MCS ubicados en las principales ciudades del país (CCS, Maracaibo y Valencia) para así poder promocionar a la Organización	<b>Fortalecimiento Institucional</b>

## Objetivo Estratégico 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Resultado 4.5:

#### Financiamiento Institucional sostenible

#### INDICADORES

N°	INDICADORES ESTRATÉGICOS:	INDICADORES ANUALES:	ÁREA RESPONSABLE
4.5.1	En el año 2005, Cecodap ha accedido a 03 nuevas fuentes internacionales de financiamiento por un monto de 150.000 \$ c/u para desarrollar 3 nuevos proyectos.	Durante el 2004, CECODAP ha accedido al menos a 1 nueva fuente de financiamiento (nacional y/o internacional)	Fortalecimiento Institucional
4.5.2	Para el 2004, Cecodap cuenta con una estrategia de mercadeo de servicios y productos para generar recursos económicos propios.	Para el 2004, CECODAP cuenta con una estrategia de mercadeo de servicios y productos para generar recursos económicos propios	Fortalecimiento Institucional
4.5.3	Con base en un presupuesto anual de US \$ 290.000 y un 4% de recursos económicos propios a partir del año 1 del plan estratégico CECODAP incrementa anualmente un 2% de generación de recursos económicos propios, hasta cubrir el 14% de su presupuesto total para el año 2008.	Durante el 2004 se recolectará 2 puntos adicionales al porcentaje recolectado en el año anterior	Fortalecimiento Institucional
4.5.4	Para el año 2008, CECODAP ha mantenido su fondo patrimonial de acuerdo a la normativa que lo creó.	Al 2004, CECODAP ha mantenido su fondo patrimonial de acuerdo a la normativa que lo creó.	Fortalecimiento Institucional

# OBJETIVOS

## Formación

**OBJETIVO:** Construcción conceptual y metodológica para la promoción y capacitación en el ejercicio y defensa de los derechos humanos de NNA

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
1. Formación en DDHH de NNA	Aporta herramientas conceptuales y metodológicas a distintos sectores sociales vinculados con el tema infancia y adolescencia a fin de promover una cultura de derechos
2. Participación Ciudadana.	Promueve estrategias que posibiliten el ejercicio pleno del derecho a la participación y la incorporación progresiva a la ciudadanía activa.

## Comunicación

**OBJETIVO:** Contribuye con la promoción de una cultura de derechos humanos de niños niñas y adolescentes, a través de una estrategia comunicacional establecida y de alianzas interinstitucionales, tanto nacionales como internacionales

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
1. <i>Movilización y Opinión Pública</i>	Propicia espacios de participación para niños, niñas y adolescentes que contribuyan al ejercicio de su ciudadanía, para generar una matriz de opinión en radio prensa y televisión con enfoque de derechos.
2. <i>Producción</i>	Conceptualiza y a su vez elabora textos y guiones; ilustra y diseña materiales formativos y material P.O.P. para eventos puntuales, actividades de movilización y fortalecimiento institucional
3. ANDI	Contribuye a que los derechos de niñas, niños y adolescentes se posicionen, en cantidad y calidad, en la agenda de los medios de comunicación y, consecuentemente, ocupen un lugar destacado en la agenda del país.

## *Defensa*

**OBJETIVO:** Exige el cumplimiento de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
1. Exigibilidad de Derechos	Activa mecanismos extrajudiciales y judiciales para exigir la restitución o el cese de la amenaza de los derechos de los niños, niñas y adolescentes
2. Monitoreo	Vigila el cumplimiento de la normativa nacional e internacional de la protección integral de los niños, niñas y adolescentes y efectuar recomendaciones a las autoridades

## *Fortalecimiento Institucional*

**OBJETIVO:** Fortalecer la capacidad de la organización (capacidades teórico – prácticas de su equipo, condiciones físicas y de recursos financieros) para poder cumplir con sus objetivos

<b>Unidad</b>	<b>Objetivo</b>
1. Gestión Institucional	Contribuye al desarrollo institucional a través del fortalecimiento de imagen, aumento de ingresos; planificación, monitoreo y evaluación de los proyectos
a. Planificación Monitoreo y Evaluación	Formula y gestiona, a su vez monitorea y evalúa proyectos en base a los requerimientos propios de cada área perteneciente a CECODAP, para poder lograr aportes monetarios y no monetarios en pro del desarrollo de las mismas.
b. Mercadeo	Se obtienen recursos monetarios y no monetarios a través de, alianzas comercialización y donaciones de productos y servicios, mediante la aplicación de distintas estrategias que van en concordancia, con la misión y visión de CECODAP.
c. Ediciones Papagayo	Gestiona, imprime, almacena, tramita perisología y venta de publicaciones (al igual que material POP) elaborados por CECODAP
2. Finanzas	Coordina, controla y gestiona las operaciones financieras, administrativas y contables de CECODAP.
3. Coordinación General	Facilita la coordinación, ejecución, control de las actividades operacionales con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas fijadas por el Consejo General de Coordinación y el Comité Coordinador. Es el responsable de las decisiones operativas. Constituye la máxima instancia ejecutiva de la organización.

**ANEXO No. 11**  
**CECODAP**  
**CODIGO DE ETICA**

**CECODAP** es una organización de la sociedad que dirige todas sus acciones y propuestas para promover y defender los derechos de la niñez y adolescencia fundamentados en la Doctrina de la Protección Integral base de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA), con la participación activa de las niñas, niños, las y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía.

**CECODAP** se concibe como parte de un movimiento social que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

**CECODAP** orienta sus acciones basándose en el compromiso, cooperación, justicia, equidad, fraternidad, solidaridad social, participación, trascendencia, responsabilidad y tolerancia.

**PREÁMBULO**

**CECODAP** orienta sus acciones promoviendo y defendiendo los derechos de la niñez y adolescencia, fundamentados en la Doctrina de la Protección Integral, contribuyendo en la construcción del bien común. Para ello es esencial:

**1.- Igualdad y no discriminación:**

En sus programas y proyectos considera a las niñas, niños, las y los adolescentes como sujetos de derechos, sin discriminación alguna fundada en motivos de raza, color, sexo, edad, idioma, pensamiento, conciencia, religión, creencias, cultura, opinión, política o de otra índole, posición económica, origen social, étnico o nacional, discapacidad, enfermedad, nacimiento o cualquier otra condición del niño, niña, el o la adolescente, de sus padres, representantes o responsables, o de sus familiares.

Al referirse o comunicarse con las niñas, los niños y las y los adolescentes, directamente o a través de publicaciones, los llamará por su nombre o por su condición de niña, niño o adolescente. Bajo ninguna circunstancia utilizará términos peyorativos o discriminatorios calificándolos como menor, prostituta, infractor, niño de la calle o sobrenombres o apodosos que agredan su dignidad y atenten contra su identidad.

## **2.-Interés Superior del Niño:**

En todas las decisiones que toma considera el Interés Superior del Niño, lo cual implica que toma en cuenta la opinión de las niñas, niños, las y los adolescentes, promueve el equilibrio entre los derechos y deberes de las niñas, niños, las y los adolescentes, entre las exigencias del bien común y los derechos de las niñas, niños, las y los adolescentes y toma en cuenta su condición.

## **3.-Prioridad Absoluta:**

Sus propósitos están dirigidos a asegurar con prioridad absoluta todos los derechos y garantías de las niñas, niños, las y los adolescentes, en ese sentido presta especial preferencia y atención de las niñas, niños, las y los adolescentes en la formulación y ejecución de su programas y proyectos, en la protección y socorro en cualquier circunstancia.

## **4.-Participación:**

Para hacer efectivo los derechos que la CDN y la LOPNA consagra promueve la plena participación e incorporación del Estado, la familia la sociedad y de los propios niños, niñas, los y las adolescentes. Participa en la creación de los mecanismos para hacer efectivos la exigibilidad y justiciabilidad de los derechos y garantías.

## **5.-Gratuidad:**

Todas las actuaciones dirigidas a la promoción y defensa de los derechos de las niñas, niños, las y los adolescentes se hacen con total preferencia y de manera gratuita.

## **6.- Justicia social:**

Luchar contra la pobreza, la impunidad, la inequidad para lograr una sana convivencia y mayor justicia social priorizando en sus acciones las niñas, los niños, las y los adolescentes con mayor exclusión social.

## **7.- Dignidad:**

Promover la aplicación del derecho nacional e internacional humanitario, la defensa de los derechos fundamentales con el fin último de contribuir a la construcción de niveles de vida dignos para las niñas, los niños, las y los adolescentes.

## **8.- Valores:**

Fomentar los valores éticos y morales promoviendo el ejercicio de los mismos.

## **9.-Democracia:**

Impulsar la construcción de una sociedad pluralista, tolerante que conduzca al logro de la democracia, al ejercicio de la participación ciudadana y a la aplicación de medios de control de la gestión pública.

## **10.- Desarrollo social, cultural y político del país:**

A través de la participación de las niñas, los niños, las y los adolescentes, sus familias, educadores y miembros de CECODAP, sin discriminaciones de ninguna índole.

**CECODAP** desarrollará con proyectos y acciones que evidencien apertura, transparencia, integridad y autorregulación.

**CECODAP**, con el ánimo de generar ejercicios de sinergia social, reconoce el valor de la diversidad y la necesidad de evitar duplicación innecesaria de esfuerzos en el uso de los recursos.

**CECODAP** en todo momento y circunstancia respetará el credo religioso y el criterio político y filosófico de las niñas, los niños, las y los adolescentes, siempre y cuando no atenten contra su integridad física y la de los demás.

**CECODAP** considera a las niñas, los niños, las y los adolescentes, facilitadores, multiplicadores, voluntarios... participantes en sus programas, como miembros de la institución, por lo tanto deberán conocer y asumir todos estos principios.

En consecuencia, **CECODAP** considera que son deberes suyos:

### **1- CON LA SOCIEDAD**

1.1.- Promover la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad, la responsabilidad, la equidad, los valores espirituales, éticos, sociales y cívicos, valorar la diversidad y la igualdad ante la Ley.

1.2.- Colocar como meta de sus actividades la contribución al desarrollo integral de las niñas, los niños, las y los adolescentes, con especial énfasis en los más excluidos.

1.3.- Promover el diseño y aplicación de mecanismos de control tendientes a garantizar la transparencia en sus actividades, la correcta y eficaz inversión de los recursos que administre o invierta, provenientes del Estado o de la cooperación nacional e internacional.

1.4.- Promover la igualdad sin discriminación alguna por credos políticos o religiosos, edad, sexo, raza, condición física, nacionalidad u origen geográfico, clase social o capacidad económica o cualquiera otra circunstancia.

1.5.- Promover la formación y la consolidación de la sociedad civil.

1.6.- Integrarse con la sociedad para contribuir en el ejercicio de la ciudadanía, generar agendas comunes de desarrollo local, regional y nacional y para fortalecer el uso de mecanismos de participación ciudadana y comunitaria de las niñas, los niños, las y los adolescentes.

1.7.- Impulsar procesos de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad.

## **2.- CON LAS NIÑAS, LOS NIÑOS, LAS Y LOS ADOLESCENTES**

### **Los miembros de CECODAP deberán:**

2.1.- Ser ejemplo para las niñas, niños, las y los adolescentes, protegiéndolos y respetándolos como seres humanos en formación y desarrollo, no suministrando cigarrillos, bebidas alcohólicas, sustancia psicológicas y promoviendo una sexualidad sana y responsable. En el caso de que algún miembro de **CECODAP**, realice o proponga actos sexuales con una niña, niño o adolescente, tendrá que asumir las consecuencias legales, morales e institucionales de sus actos.

2.2.- Garantizar, en todo momento y circunstancia, el respeto y protección de las niñas, los niños, las y los adolescentes, previniendo y actuando enérgicamente cuando sean maltratados, abusados sexualmente, explotados, denigrados, discriminados, humillados...

2.3.- Garantizar en las relaciones profesionales y personales con las niñas, los niños, las y los adolescentes, respeto a su dignidad e integridad, promoviendo los derechos y responsabilidades de las niñas, los niños, las y los adolescentes en un clima de tolerancia, aceptación de sus diferencias, no discriminación y promoción de su desarrollo humano.

2.4.- Asumir que cualquier acción u omisión que atente contra la seguridad, integridad moral, física, psicológica y sexual de una niña, niño o adolescente, será sancionada a la luz de la normativa interna de la institución y de los instrumentos legales e instancias jurídicas existentes.

### **3.- COMO EQUIPO DE TRABAJO**

#### **Los miembros de CECODAP deberán:**

3.1.- Contribuir, en forma decidida con la calidad de su labor, al prestigio y eficiencia de la institución, programa o unidad especializada en la que trabaja.

3.2.- En las relaciones con sus compañeros de trabajo, ha de observar una conducta digna y respetuosa, sin perjuicio del derecho a ejercer una crítica sana y a la libre expresión.

3.3.- Contribuir al mantenimiento de un espíritu de reciprocidad, consideración, fraternidad, armonía, lealtad, compañerismo, confianza, amistad y benevolencia serán las notas morales características de una relación ética entre compañeros, colegas y demás personal.

3.4.- Respetar la dignidad, el honor personal y profesional y a la palabra o la acción de un compañero o de un colega; todo ello, sin perjuicio de los procesos legales, legítimos a que pueden dar lugar los abusos en el ejercicio de tales derechos.

3.5.- Conocer con amplitud y profundidad el campo de su especialidad, mostrar coherencia en el ejercicio de su profesión y manejar herramientas que le permitan cumplir su cometido con eficiencia deseable, manteniendo actualizado el bagaje de sus conocimientos, con miras a su función y a las exigencias de la realidad.

3.6.- Promover la búsqueda constante, libre, creadora y personal de la verdad y la justicia, favoreciendo, un comportamiento coherente, decente y honesto.

3.7.- Ser cuidadosos del comportamiento, lenguaje, evitando escandalizar con actitudes grotescas e indecentes, en lugares públicos cercanos a la institución o cuando se realicen actividades en las que representen a la institución. No consumir drogas o tabaco en los lugares de trabajo.

3.8.- Contribuir tanto en la esfera pública como en la privada, con su palabra y con su ejemplo, al prestigio académico, moral y social de la institución.

3.9.- Asumir que si incurren en hechos gravemente delictivos, al tenor de las leyes que rigen el país, ofenda el pudor y las buenas costumbres con sus formas de conducta o mengüe el decoro profesional, se hace merecedor de sanción.

3.10.- Correlativos a estos valores éticos inherentes al buen ejercicio profesional y humano, se impondrán previsiones de censura y sanción para el miembro que incurra en injuria, calumnias o descrédito contra los compañeros de trabajo, sea en forma privada o por los medios de comunicación masiva.

#### **4.- COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL**

4.1.- Ceñir sus actividades al desarrollo coherente de su objeto institucional, manejar los recursos con transparencia, eficacia y responsabilidad social y ciñéndose a la Constitución, las leyes, los respectivos estatutos, la ética y la moral.

4.2.- Generar, desarrollar y promover respuestas innovadoras, flexibles y efectivas de desarrollo social acordes con las necesidades, realidades y derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes y en el marco de la respectiva misión institucional.

4.3.- Promover la filantropía (amor al género humano) y creatividad para potenciar programas de desarrollo e impacto social.

4.4.- Abstenerse de realizar actos o de celebrar contratos con personas naturales o jurídicas al margen de la ley, o recibir donaciones de ellas, así como de partidos políticos, cuerpos o agencias de seguridad que comprometan el trabajo, propósitos y la imagen de la organización.

4.5.- Impedir el uso de los recursos y bienes de **CECODAP**, para el beneficio de su personal, de sus asociados, miembros, fundadores o cualquier otro integrante de la organización.

4.6.- Buscar su desarrollo y fortalecimiento institucional, lograr una administración prudente y sostenible y definir estrategias y procedimientos de inversión, uso y ahorro de recursos que garanticen la continuidad de sus acciones en los momentos de crisis y contingencia social.

4.7.- Proveer servicios o productos de alta calidad.

4.8.- Concertar y efectuar alianzas estratégicas para potenciar esfuerzos.

4.9.- Establecer efectivos procedimientos de control interno y autorregulación de su gestión y propiciar lo mismo entre sus respectivos miembros.

4.10.- Estimular la activa y democrática participación de sus miembros en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, según lo establecido en sus estatutos.

4.11.- Ejecutar oportuna y eficientemente los contratos y convenios celebrados, cumpliendo con sus obligaciones.

4.12.- Llevar la contabilidad en la forma prescrita por la ley, adoptar una clara política interna de rendición de cuentas y establecer auditorías internas y externas cuando la característica de los proyectos lo requieran.

4.13.- Procurar utilizar la conciliación para solucionar sus conflictos internos y con terceros.

4.14.- Mantener relaciones transparentes, armónicas y constructivas con sus miembros, funcionarios públicos, consultores y organizaciones de la sociedad en general.

4.15.- Procurar que la normativa interna contemple principios y procedimientos claros para vinculación, exclusión de los miembros, aplicación de sanciones y para aceptación de donaciones, las cuales deben ser coherentes con los lineamientos consensuados.

4.16.- Tener compromiso con la propia organización para mejorar la calidad de vida y de trabajo del personal que labora en la institución.

4.17.- Establecer, como parte de la cultura institucional, estrategias de difusión de los principios universales que orientan a la organización.

## **5.- CON LAS OTRAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD**

5.1.- Propender por la autonomía, la defensa y el respeto de los derechos de las otras organizaciones.

5.2.- Procurar la defensa y aplicación de los principios filosóficos y de los objetivos comunes a las organizaciones de la sociedad comprometidas con los derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes.

5.3.- Propender por una actitud creativa de propuestas de trabajo articulado para la construcción del desarrollo local, regional y nacional a favor de los derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes.

5.4.- Participar efectivamente en las actividades interinstitucionales e intersectoriales.

5.5.- Propiciar el fortalecimiento institucional e interinstitucional, la cooperación mutua de las organizaciones de la sociedad, en general, y fomentar su articulación para generar programas sociales de mayor impacto.

5.6.- Promover la tolerancia, convivencia pacífica, solidaridad, responsabilidad, equidad, valores espirituales, éticos, sociales y cívicos, valorar la diversidad y la igualdad ante la ley.

5.7.- Respetar la autonomía de las organizaciones en general.

## **6.- CON EL ESTADO**

6.1.- Participar en la construcción de lo público, en el diseño de políticas públicas para la garantía de los derechos, individuales, colectivos y difusos de las niñas, los niños, las y los adolescentes del país.

6.2.- Promover la solidaridad, la convivencia y los principios cívicos y democráticos.

6.3.- Estimular la generación de una actitud de predominio del interés colectivo frente al particular.

6.4.- Hacer uso pertinente y adecuado de los mecanismos de participación ciudadana, comunitaria y de control social de la gestión pública.

6.6.- Cumplir con las obligaciones y deberes tributarios y de cualquiera otra índole que le conciernan.

6.5.- Propiciar la articulación de esfuerzos y recursos con las entidades del Estado para lograr su eficacia, eficiencia y transparencia en la inversión social, así como un mayor impacto y rentabilidad social.

6.6.- Generar propuestas que contribuyan al fortalecimiento de la participación y consolidación del sector no gubernamental.

6.7.- Propiciar el diseño y aplicación de formas de cooperación, con respeto de su autonomía, con el sector gubernamental en sus diferentes niveles, con fines de desarrollo económico, político, social y cultural de las niñas, los niños, las y los adolescentes del país.

6.8.- Respetar las autoridades legítimamente constituidas.

6.9.- Contribuir al combate de la corrupción.

## **7.- CON LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

7.1.- Propiciar acciones sinérgicas con entidades multilaterales y con organizaciones no gubernamentales y de cooperación internacional.

7.2.- Propiciar la articulación de esfuerzos y recursos con estas entidades, así como la coordinación, monitoreo y seguimiento de proyectos por ellas financiados.

7.3.- Acreditar a tales entidades la transparencia en las actividades apoyadas con recursos de la cooperación, con base en la contabilidad llevada en la forma prescrita por la ley, con rendición de cuentas y con auditorías internas o externas y con informes evaluativos de impacto en proyectos de gran envergadura.