

AAU 0531

BN= 189823



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



**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA
ASOCIACIÓN DAMAS SALESIANAS**

Trabajo de Investigación presentado por:

Addy ROMERO

Como un requisito para obtener el título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:

William MEDINA

Caracas, Agosto 2006

CB AAU 0531 00100000

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna **Addy Mabel Romero Romero**, C.I. 7.634.150, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado "**Diagnóstico Estratégico de la Asociación Damas Salesianas**". Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación. para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, el día 01 de septiembre de 2006.



William Medina Quero
Profesor-Asesor
C.I. 2.851.567

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	1
 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1. Justificación	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Objetivos	4
 CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.	
2.1. Organizaciones con fines sociales	6
2.2. Administración Estratégica y Diagnóstico Estratégico.....	8
2.3. Misión	10
2.4. Visión	12
2.5. Objetivos Corporativos.....	14
 CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	
3.1. La ADS. Breve reseña histórica	16
3.2. Visión, Misión y Objetivos de la ADS.....	17
3.3. Estructura Organizativa.....	21
 CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.	
4.1. Método.....	23
Paso 1. Recopilación y análisis de información.....	24
1.1. Análisis documental.....	24
1.2. Diseño y ejecución de entrevistas.....	25
Paso 2. El análisis DOFA.....	26
Primera parte.....	26
2.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	27
2.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)....	28
Segunda parte el análisis cuantitativo.....	28
2.3. Análisis DOFA. Identificación de áreas problema.....	29
4.2. Proceso de Diagnóstico.....	30
 CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	
5.1. Análisis documental.....	32
5.1.1. Misión de la ADS.....	32
5.1.2. Visión de la ADS.....	34
5.1.3. Los Destinatarios de la ADS.....	35
5.1.4. Problemas identificados en Asamblea de Abril de 1996.....	37
5.2. Las entrevistas.....	42
5.2.1. Perfil de Capacidad Interna.....	42
5.2.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.....	48

5.2.3. Análisis DOFA.....	49
5.2.4. Misión, Visión y Objetivos.....	54

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.....	59
6.2. Recomendaciones.....	68

Referencias Bibliográficas.....	71
---------------------------------	----

Anexos

Anexo1 El cuestionario.....	72
Anexo2 Perfil de Capacidad Interna.....	76
Anexo3 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.....	81
Anexo Análisis DOFA	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los Centros de la ADS y los servicios que prestan.....	18
Tabla2. Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	27
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	28
Tabla 4. POAM). Análisis cuantitativo.....	29
Tabla 5. Percepción de quiénes son los beneficiarios de la ADS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El organigrama del Directorio Nacional ADS.....	22
--	----

RESUMEN

La Asociación Damas Salesianas, (ADS), es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en Venezuela desde hace 37 años, por mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos.

El Directorio Nacional de la ADS experimenta dificultades en la dirección y control de los 35 Centros donde prestan sus servicios y dedican gran parte de sus esfuerzos como Junta Directiva a resolver crisis y problemas administrativos y operativos tanto de la Sede Central de la ADS ubicada en Caracas, como de los centros del interior.

Se realizó un diagnóstico estratégico a la ADS, a través del análisis DOFA, así como el análisis de brechas existentes entre la misión, visión y metas actuales; y el futuro deseado por la organización. Para ello se ejecutaron dos pasos 1) Recopilación y análisis de información sobre la situación actual de la ADS, que requirió análisis documental y el diseño y ejecución de entrevistas al Directorio Nacional. 2) El análisis DOFA, mediante la elaboración de los Perfiles de Capacidad Interna (PCI) y de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

Se encontró que la ADS tiene como fortalezas su imagen corporativa, voluntariado comprometido y contar con Centros propios. Sus debilidades: el Directorio Nacional realizando tareas operativas sin asumir un rol estratégico; inexistencia de sistemas y procesos básicos para el control y gerencia de la ADS; falta de capacidad para atraer y retener voluntarias; Centros con Directorios Locales débiles, sin capacidad para generar ingresos suficientes para sostenerse, lo que genera presión en el Directorio Nacional por conseguir nuevas fuentes de financiamiento.

La Misión y Visión de la ADS nunca han sido revisadas. Éstas no reflejan la realidad de la organización, ni son una fuente de direccionamiento estratégico. Las debilidades encontradas amenazan la sostenibilidad de la ADS en el mediano y largo plazo.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación.

Las organizaciones enfrentan múltiples retos y amenazas. Encuentran amenazada su supervivencia, rentabilidad, eficiencia, consecución de recursos. Entre los retos que enfrentan están el ambiente turbulento, la competencia, demandas y exigencias cambiantes de sus clientes, y un reto muy especial para la gerencia consiste en mantener congruencia entre las diversas dimensiones de la organización como son la estrategia, la cultura y los procesos. Si todo esto es cierto para las organizaciones en general, también lo es para las organizaciones sin fines de lucro, también denominadas organizaciones del tercer sector.

La Asociación Damas Salesianas, (ADS), es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en Venezuela desde hace 37 años, por mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos. La ADS cuenta con 130 centros alrededor del mundo donde prestan sus servicios, del los cuales 35 están ubicados en Venezuela.

La Asociación Damas Salesianas actualmente experimenta dificultades en la dirección y control de los 35 centros ubicados en Venezuela, y dedican gran parte de sus esfuerzos como Junta Directiva a resolver crisis y problemas tanto administrativos como operativos tanto de la Sede Central de la ADS ubicada en Caracas como de los centros del interior.

Según Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004) el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro es similar al de las empresas privadas, diferenciándose más por los objetivos que persiguen que por su modo de operar. Exponen adicionalmente que los procesos internos

de una organización sin fines de lucro pueden ser tanto o más complejos de administrar, puesto que al requerir de iniciativas para la generación de recursos, está utilizando procesos idénticos a los de una empresa privada. Al respecto, reportan que, paradójicamente, a pesar de ser más complejas de administrar, gran parte de este tipo de organizaciones desconoce algunas de las herramientas de administración y gerencia que se emplean en el sector privado.

Serna (2003) propone realizar un análisis estratégico cuando las organizaciones encuentran brechas entre lo planeado y el desempeño logrado a fin de identificar qué cambios ocurridos en el ambiente interno o externo de la organización están obstaculizando el logro de la metas. Para el autor, los que toman decisiones en una organización deberían obtener y analizar información pertinente, tanto interna como externa, para evaluar la situación presente de la organización con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento futuro de la misma.

1.2. Planteamiento del problema.

El Directorio Nacional de la Asociación Damas Salesianas actualmente experimenta dificultades en la dirección y control de los 35 centros ubicados en Venezuela, y dedican gran parte de sus esfuerzos como Junta Directiva a resolver crisis y problemas tanto administrativos como operativos tanto de la Sede Central de la ADS ubicada en Caracas como de los centros del interior.

Desea conocer sus oportunidades de mejora para dirigir y controlar más adecuadamente los centros de forma que en los mismos: se incremente el número de personas atendidas, se generen ingresos prestando servicios a precios razonables, haya Damas Salesianas dirigiendo apropiadamente el centro, y dispongan de los controles administrativos y operativos que permitan el seguimiento de los mismos. Algunos de los centros son propiedad de la Asociación Damas Salesianas y otros están en comodatos. Perciben como una situación riesgosa el tener centros con espacios y equipos subutilizados. Por una parte, atenta contra la generación de ingresos que contribuyan con

sostenimiento del centro, y por la otra, consideran que corren el riesgo de que estos sean invadidos por terceros si no están adecuadamente atendidos y supervisados por las Damas Salesianas responsables.

El Directorio Nacional experimenta una gran presión por generar ingresos que permitan mantener los Centros que no tienen capacidad de mantenerse por sí mismos, así como para generar ingresos que permitan el sostenimiento del Edificio de la Sede Central ADS.

Tienen reuniones como Junta Directiva una vez a la semana, y manifiestan que en las mismas no alcanzan a cubrir todos los puntos planificados en la agenda, y que han tenido que planificar una segunda reunión los jueves, de corte más operativo y de coordinación para poder dar respuesta a las demandas que reciben de la propia sede central y de los Centros. Consideran que pasan mucho tiempo en reuniones y que esta situación debería cambiar o al menos lograr que las reuniones sean más eficientes.

Este Directorio comenzó su gestión en mayo del año 2005, la mayoría de ellas son Damas Salesianas con 10 años o más en la Asociación, y algunas de ellas ya habían estado en el Directorio Nacional o en el Directorio Internacional.

Suelen asistir diariamente a la Sede Central, ubicada en el Edificio Don Bosco 88 en La Castellana donde trabajan la jornada de la mañana. Ninguna de ellas recibe remuneración alguna por esta labor.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Realizar el diagnóstico estratégico de la Asociación Damas Salesianas con el propósito de determinar los problemas y oportunidades para el mejoramiento del desempeño de la organización.

Objetivos Específicos

Identificar la percepción de la Junta Directiva sobre el funcionamiento actual de la organización.

Determinar las brechas existentes entre la misión, visión, metas y objetivos actuales, y el futuro deseado para la organización.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. Organizaciones con fines sociales

Las organizaciones enfrentan múltiples retos y amenazas. Encuentran amenazada su supervivencia, rentabilidad, eficiencia, consecución de recursos. Entre los retos que enfrentan están el ambiente turbulento, la competencia, demandas y exigencias cambiantes de sus clientes, y un reto muy especial para la gerencia consiste en mantener congruencia entre las diversas dimensiones de la organización como son la estrategia, la cultura y los procesos. Si todo esto es cierto para las organizaciones en general, también lo es para las organizaciones sin fines de lucro, también denominadas organizaciones del tercer sector. En la publicación de Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004) se reporta al respecto lo siguiente:

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones de la sociedad civil es su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Con el fin de vencer este desafío, las organizaciones sociales han venido buscando, a lo largo de los últimos años, alternativas de generación de recursos, de diversificación de fuentes de financiación, así como el desarrollo de productos y servicios. No obstante para poder realizar cambios sociales éstas necesitan habilidades técnicas y conocimiento profundo de la realidad social; para alcanzar su sostenibilidad necesitan tanto de innovación y creatividad como de profesionalización. (p. 9)

La consultora McKinsey en Brasil y la Organización Ashoka establecieron una alianza en 1996 con el propósito de combinar el conocimiento de McKinsey en gerencia estratégica para grandes empresas y la experiencia de Ashoka en emprendimientos sociales. Como producto de su experiencia colaborando con proyectos sociales, la consultora McKinsey reporta lo siguiente: “Durante este

período [1996-1999] percibimos que, así como existen grandes capacidades de liderazgo y enorme dedicación y energía en el sector social, a dichas organizaciones les falta un mejor conocimiento y herramientas básicas de planificación estratégica de finanzas y organización que posibiliten su crecimiento y profesionalización” (p.11).

Exponen adicionalmente que las estrategias utilizadas para profesionalizar a las organizaciones del sector social han sido inadecuadas por cuanto han consistido en la utilización de metodologías importadas principalmente de Estados Unidos y la aplicación de herramientas de gestión empresarial, sin haber realizado una adaptación del lenguaje y de los conceptos para que sean útiles y pertinentes a las características y a la estructura de las organizaciones del tercer sector.

Si bien existen diversas denominaciones para los diferentes tipos de organizaciones con fines sociales, en la publicación de Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004) consideran parte del tercer sector a las organizaciones que: 1) tengan un fin social definido en cualquier campo, y 2) que no tengan fines de lucro, es decir, dirijan todo el superávit de sus operaciones hacia la propia organización.

En la publicación antes mencionada también se reporta que puede hacerse un paralelismo entre las organizaciones con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro y que ambas coinciden en que requieren de: a) recursos para invertir, b) operaciones o procesos que agreguen valor a la inversión, y c) resultados medidos por el superávit que la empresa genera. Una diferencia crucial es que las organizaciones sin fines de lucro no requieren el superávit por cuanto el propósito o razón de ser de la organización es un fin social y el dinero se reinvierte en la organización.

En esta comparación simplificada puede evidenciarse que el funcionamiento de las organizaciones del tercer sector es similar al de las empresas privadas, y que se diferencian más por los objetivos que se proponen que por su modo de funcionar. Se percibe también que en comparación con sus procesos internos, una organización

del tercer sector puede ser tanto o más compleja de administrar que una empresa privada, ya que al encarar iniciativas para la generación de recursos, está utilizando procesos idénticos a los de una empresa privada.

Paradójicamente observamos que, a pesar de ser más complejas de administrar, gran parte de las organizaciones del tercer sector no conoce o no domina algunas de las herramientas de administración y gerencia ya consagradas en el sector privado, principalmente en el desarrollo de planes de negocios (p.22).

2.2. Administración Estratégica y Diagnóstico Estratégico.

Serna (2003) plantea que el proceso de administración estratégica comprende las formas como la organización interpreta su futuro y responde al entorno para lograr sus metas. Implica sobre todo, el desarrollo y ejecución de actividades que conducirán al éxito y a la permanencia de la organización en el largo plazo. Serna (2003) plantea las siguientes definiciones relacionadas con el diagnóstico estratégico:

Diagnóstico estratégico:

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas:

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades:

Son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades:

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada.

Amenazas:

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (p. 34)

Para el autor, el direccionamiento de la empresa está integrado por los principios corporativos, la visión y misión organizacional, los cuales deberían servir de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA (p.25)

Para el autor, las metodologías para realizar un DOFA son muy amplias y variadas. Igualmente son muchas las variables que pueden intervenir, de allí la necesidad de identificar cuáles son las variables relevantes para el estudio

dependiendo de los factores que se consideren claves, sin necesidad de entorpecer el análisis con un número excesivo de variables.

2.3. Misión

“La misión es la razón de ser de una organización, lo cual, en general para organizaciones del tercer sector, está siempre asociado con algún tipo de actividad social. La misión es importante porque es la síntesis de la línea de actividad y de la dirección de la organización. En caso de que la misión no esté definida, o no esté muy clara, la organización puede enfrentar problemas que van desde la falta de alineación entre los participantes del equipo hasta el cuestionamiento de su propia existencia “(Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company, 2004, p. 37).

A continuación se describen aquellos aspectos que deben ser considerados al definir una misión según las organizaciones Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey Company.

1. La realidad existente: la descripción de la misión debe corresponder a la realidad. En el proceso de maduración de la organización es natural que haya cambios en su foco de actuación. Se debe revisar la misión para mantener una coherencia entre la actuación de la organización y su razón de ser.
2. Refleja valores y prioridades: la misión muestra cual es el foco de actuación de la organización y debe reflejar sus valores.
3. La Fundación Peter Drucker sugiere, revisar la misión de la organización cada tres años para adecuarla al contexto institucional y a las necesidades de sus beneficiarios. (Fundación Compromiso, con Cabeza y Corazón, Segunda Jornada Argentina del Sector Social, cp. Ashoka Emprendedores Sociales, 2004).

4. Intemporalidad: la validez de una misión no está necesariamente sujeta al tiempo pues eso implicaría afirmar que la organización solamente tiene razón de existir por un tiempo determinado. Eso no contradice el que la misión pueda ser revisada.
5. Claridad: la misión debe expresarse de manera clara, con un lenguaje simple que pueda ser entendido por cualquier persona, pertenezca o no a la organización.

Por su parte Serna (2003) plantea que la misión expresa la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de la actuación de una organización. Identifica a qué tipo de negocio se dedica, los clientes que quiere servir, los productos o servicios que ofrece. Por eso la definición de la misión de una empresa permite:

1. Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
2. Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
3. Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
4. Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
5. Soportar la consolidación de la imagen corporativa de la empresa tanto interna como externamente.

En resumen la misión es guía de planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en el mercado.

Para Serna (2003) la formulación de la misión es una tarea de la alta gerencia y debe responder a los siguientes aspectos:

1. Para qué existe la empresa.Cuál es el propósito básico. No todas las empresas tienen fines de lucro, algunas existen con propósitos sociales,

otras para contribuir con el desarrollo del país. Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición y formulación de una misión.

2. Los elementos diferenciales de la organización. El desempeño exitoso de una organización se logra porque tiene aptitudes que la diferencian de sus competidores.Cuál es la oferta de productos y servicios con los que cuenta y compite la organización.
3. Quiénes son los clientes. Cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades o expectativas. La organización debe manifestar cuál es su compromiso con el cliente, el cual debe quedar claramente definido como un propósito organizacional.
4. Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros. La misión debe expresar los productos o servicios que los clientes o usuarios de la empresa recibirán de la organización. Estos deben hacerse explícitos como línea de producto o servicios, dependiendo claramente del tipo de características de la organización. Aquí la visión debería ser el marco de referencia.
5. Cuáles son los principios organizacionales. En la misión debe hacerse mención a los principios corporativos con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización y hacerlos parte de la definición del negocio. De esta manera se reafirmarán la visión, principios y valores, marco de referencia y soporte fundamental de la cultura organizacional.
6. Compromisos con sus grupos de referencia. Las empresas tienen que cumplir ciertas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general.

El autor añade, que las respuestas a estas preguntas y a otras propias de la naturaleza de la empresa, debe constituir la base para formular la misión de la empresa, de un área o negocio específico. La misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio. Debe ser divulgada interna y externamente, y por tanto, su contenido debe tener en cuenta los destinatarios de la información.

2.4. Visión

Además de enunciar la misión, es importante que la organización indique cuáles son sus aspiraciones futuras, asunto que está relacionado con la

declaración de la visión. Para Serna (2003) la visión de la organización “es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o su área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización” (p. 34).

Elementos de una visión según el autor:

1. Es formulada por los líderes de la organización. Se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa. La formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y el conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.
2. Dimensión de tiempo. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende de la turbulencia del medio y de los mercados donde opera la organización. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.
3. Integradora. La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil. La incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura gerencial. Esto se logra por la consistencia entre la misión y objetivos para lograrla.
4. Amplia y detallada. La visión no se expresa ni en números ni en frases tales como: “quiero ser el mejor”. Debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por eso la visión debe formularse en términos que signifiquen acción.
5. Positiva y alentadora. Debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener una gran fuerza, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.
6. Debe ser difundida interna y externamente. La visión debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización. Eso demanda un sistema de difusión que la comunique y haga que se comprenda.

Por su parte Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004) reportan que la visión cuando está bien articulada, puede ser una forma eficaz de motivar a las personas de la organización; adicionalmente en organizaciones con fines sociales, una visión bien articulada y comunicada eficientemente también puede ser útil para lograr la adhesión de voluntarios.

Una buena visión posee dos características:

“1. Es parte de una misión motivadora: una organización con una propuesta atractiva tendrá probablemente, una visión de futuro también atractiva. Las misiones desafiantes o de gran impacto social son una forma de atraer y motivar talentos, y parte de ello se debe a la visión de futuro de este tipo de organizaciones.

2. Es audaz, pero alcanzable: es importante que la visión sea lo suficientemente audaz como para motivar a las personas; pero a la vez, por más difícil que sea alcanzarla, las personas pueden percibir que pueden lograrla. Las visiones no realistas no son creíbles y pueden generar incredulidad provocando un efecto contrario al deseado” (Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company, 2004 p. 40).

2.5. Objetivos Corporativos

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. “ (Serna, 2003, p. 185).

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación. Para el autor esto no excluye la

posibilidad de plantear objetivos cualitativos, para los cuales igualmente deben establecerse estándares de gestión.

Por ser globales deberían incluir todas las áreas de la organización, y deberían definirlos el más alto nivel de la organización teniendo en cuenta el contexto que proporciona un estudio previo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades analizadas en el DOFA. Además los objetivos deben estar en consonancia con la misión y la visión corporativa.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. La Asociación Damas Salesianas. Breve reseña histórica

Esta Asociación nació el 13 de mayo de 1968 en Caracas, una vez concluida la obra de construcción del Templo San Juan Bosco. En ese momento se disolvió el Comité Pro-fundación del Templo y nació el Movimiento Social Apostólico Damas Salesianas.

En 1969 se inauguraron las primeras obras sociales, anexas al templo donde se prestaban servicios de salud.

En 1971 el Padre Miguel González, fundador de la ADS firmó el primer convenio INCE – Iglesia, alianza que perdura hasta hoy, para formar aprendices INCE.

En 1972 se concluye la segunda parte de la obras social anexa al templo, y a partir de esa fecha se denominó el complejo Social Don Bosco.

En 1985 la ADS abre su primer centro internacional en Brasil, posteriormente se fundó en Paraguay y así continuó expandiéndose la obra en el mundo, a través de los lazos con la congregación Salesiana.

En 1988 el Cardenal José Alí Lebrún, le erige de Derecho Arquidiocesano a las ADS. En ese momento en la diócesis de Caracas había cuatro Centros ADS. Es mismo año, el Vicario General de los Salesianos, definió a la Asociación ADS como perteneciente de Derecho a la Familia Salesiana de San Juan Bosco.

Durante el segundo gobierno de Rafael Caldera la ADS tuvo un crecimiento importante en su número de centros ya que fue una política del Gobierno construir obras civiles con fines sociales, la cuales serían administradas por las organizaciones católicas. Muestra de ello es el Centro La Chinita de Maracaibo.

En el 2006 cuentan con 35 Centros en Venezuela e internacionalmente han fundado 141 Centros en 23 países de América, Asia y Europa.

3.2. Visión, Misión y Objetivos de la ADS

Visión:

“Ser la institución líder de carácter voluntario, evangelizando desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor.” (Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas, 2000, p. 42)

Misión:

“Evangelizar desde la promoción humana orientada a la formación integral de la persona.” (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61)

Asociación ADS, sector de intervención.

Las Damas Salesianas gerencian programas de asistencia social dirigidos a la población con escasos recursos económicos.

Sus actividades se centran en dos áreas fundamentales: salud y educación. En tal sentido, en sus centros, prestan asistencia médica primaria y capacitan en educación formal a los niños en preescolares y en educación básica; y a los jóvenes los forman como aprendices INCE en diversos oficios.

En sus 35 centros en el país, la ADS atiende 300.000 al año; educa a 1.958 niños al año en sus pre-escolares y escuelas básicas, y forma como aprendices Ince o capacita para el trabajo a 4.503 jóvenes y adultos anualmente.

Además de los programas mencionados anteriormente, la ADS apoya otros proyectos de gran impacto social como son atención penitenciaria femenina, alimentación infantil y alimentación para indigentes. Ver en la Tabla 1 los Centros de la ADS y los servicios que prestan.

Objetivos de la ADS

Considerando que cuentan con 35 Centros en Venezuela, no tienen planteados objetivos de crecimiento. Por el contrario, están centrados como organización en lo que denominan “consolidar” los centros existentes.

Para la ADS un centro está consolidado cuando reúne condiciones relacionadas con su estructura y funcionamiento como organización: el directorio del Centro está completo, es decir, todos los cargos del directorio están ocupados por Damas Salesianas; las instalaciones del centro son

óptimas, cuenta con los equipos necesarios para operar y hay un número suficiente de destinatarios que está recibiendo servicios. Adicionalmente, se espera que un centro consolidado realice las siguientes acciones: encuestas para conocer las necesidades de sus destinatarios, planifique los servicios con base en las necesidades de los mismos, se relacione con ambulatorios vecinos para conocer qué servicios de salud prestan; evalúe sus propios servicios, es decir, la calidad de los mismos, sus precios, horarios, estrategias de mercadeo de los servicios del centro; lleve indicadores de gestión y forme a sus damas salesianas. (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 101)

Si bien los planes de la ADS están asociados a la consolidación de sus Centros, es importante destacar que no todos los Centros son iguales ni en su tamaño ni en los servicios que prestan, ni en la infraestructura que poseen. Si bien la mayoría de los Centros son propiedad de la ADS, algunos de ellos están en comodatos. Cada uno de ellos está afectado por la zona donde está ubicado, si tiene o no competencia en la prestación de servicios, los equipos de que dispone, si su directorio está completo o no, la capacidad gerencial del mismo y la capacidad del centro para generar ingresos y autofinanciarse.

No.	Centro	Ciudad	Estado	Servicios que se prestan en los Centros ADS						
				Capacitación	Servicios Salud	Catequesis	Librería	Preescolar	Guardería	Club Juvenil
1	Sor Carmen Vega	Pto. Ayacucho	Amazonas	X	X				X	X
2	Centro Laura Vicuña	San Fdo de Atabapo	Amazonas	X		X		X	X	
3	Padre Quinto	Pto. La Cruz	Anzoátegui	X	X			X		
4	Mons. Lucas G. Castillo	Güripa	Aragua	X	X	X				X
5	Don Bosco	Barinas	Barinas	X	X	X		X		
6	La Milagrosa	Maniapure	Bolívar	X	X	X				
7	Nuestra Sra del Socorro.	Valencia	Carabobo	X						
8	Don Bosco	Valencia	Carabobo	X	X	X		X		
9	María Auxiliadora	Valencia	Carabobo	X	X	X				
10	Cardenal José Alí Lebrún	Caracas	Dtto. Capital	X	X					X
11	Centro Don Bosco 88	Caracas	Dtto. Capital	X				X		
12	Complejo Social Don Bosco	Caracas	Dtto. Capital		X		X			
13	Gustavito García Luján	El Hatillo	Dtto. Capital	X	X	X	X	X	X	X
14	Padre Miguel González	Coro	Falcón	X	X	X	X		X	
15	Padre Pepe	Coro	Falcón	X	X	X				X
16	Sta. Cruz de Mayo	Los Taques	Falcón	X	X	X	X		X	
17	Don Bosco	Los Taques	Falcón	X	X	X	X		X	
18	María Auxiliadora	Barquisimeto	Lara	X	X	X	X	X		
19	Padre Viganó	Barquisimeto	Lara	X	X	X	X	X		
20	Monseñor Alejandro Zaini	Duaca	Lara	X	X	X				X
21	María Auxiliadora	Mérida	Mérida	X		X	X		X	
22	San José de Barlovento	Barlovento	Miranda	X	X	X	X		X	X
23	La Milagrosa	Baruta	Miranda	X	X	X	X	X	X	X
24	Mamá Margarita	Caracas	Miranda	X	X	X	X	X	X	X
25	María Auxiliadora	Caracas	Miranda	X	X	X	X			
26	Ma. Auxiliadora (Programa INO)	Los Teques	Miranda	X		X			X	
27	Nuestra Sra. del Valle	Pampatar	Nva. Esparta	X	X	X	X	X		
28	Hnas. Boada González	Porlamar	Nva. Esparta	X	X	X	X	X		
29	Ntra. Sra. Corteza	Acarigua	Portuguesa	X		X	X	X		
30	Don Bosco	Sán Cristóbal	Táchira	X	X	X	X			
31	Ntra. Sra. De la Consolación	Táriba	Táchira	X	X	X				
32	Domingo Sabio	Maracaibo	Zulia	X	X	X	X	X		X
33	Egilio Viganó	Maracaibo	Zulia	X	X			X		
34	La Chinita	Maracaibo	Zulia	X	X	X	X	X		
35	Ntra. Sra. Candelaria	Maracaibo	Zulia		X	X		X		
Totales				33	29	28	18	17	11	10

Tabla 1. Los Centros de la ADS y los servicios que prestan

Criterio empresarial de la ADS

La ADS está conceptualizada por su fundador, el Padre Miguel, Sacerdote Salesiano, como un proyecto-empresa, por lo que se espera que las voluntarias que conforman el Directorio Nacional, el Directorio Internacional, y los Directorios Locales, gerencien con criterio y visión empresarial tanto los destinos de la Asociación ADS como los de cada uno de los centros donde prestan servicios.

El criterio empresarial apunta a que los Centros deberían ser capaces de generar sus propios ingresos para el sostenimiento del mismo, y en tal sentido, dependen de la capacidad gerencial de sus dirigentes. Sin embargo, también existe el principio de la economía compartida: "aunque cada centro o estructura de animación y gobierno debe hacer todo lo necesario para valerse por sus propios medios, propiciamos una real solidaridad e intercambio de bienes entre todos los Directorios y Centros, privilegiando así a los más débiles y con menos posibilidades. Así, los Centros económicamente solventes, colaborarán con los Centros más limitados en sus posibilidades de acceder a recursos financieros, para que su misión no se paralice, aplicando en la ADS una doctrina de comunión y solidaridad" (Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas, 2000, p. 137).

El Fundador considera que el funcionamiento de la ADS como una organización empresarial es fundamental para el cumplimiento de la misión de la ADS, según su identidad y su carisma. Resalta la de la planificación basada en la identificación de necesidades, jerarquización de objetivos y metas que conduzcan a una evaluación del desempeño del Directorio Nacional y de cada uno de los Directores Locales, sobre la base de los resultados de su gestión. Asociación Damas Salesianas (2004).

Esto determina algunas características para sus voluntarias: el perfil deseado de una Dama Salesiana es el de una socia que toma decisiones, planifica y programa. Es buena gerente, que delega y evalúa resultados, tiene una visión clara de los ingresos y egresos de sus centros y promueve eventos para captar fondos y poder ser autosostenible. Es pues una "empresaria social". (Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas, 2000)

Características de la ADS

Es una asociación que nació como movimiento social-apostólico de promoción humana y evangelización, con la preocupación de canalizar cristianamente y apostólicamente el voluntariado social de mujeres laicas. Por su génesis es una organización de la iglesia, y para la iglesia.

Está integrada por mujeres cristianas que siguen su vocación de servicio como un compromiso de vida a favor de los sectores más necesitados y sin recursos. (Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas, 2000)

Es una asociación que gestiona obras propias, se insiste en el trabajo en equipo, rechazando todo individualismo, y en la importancia de dar testimonio de su fe y condición de dama salesiana mediante su estilo de vida.

La ADS considera prioritaria la formación espiritual de todas las socias. La formación constituye un requerimiento indispensable para la consolidación de la acción y es de carácter obligatorio, como lo expresa el Ideario el Padre Miguel. Es por ello que en todos los Centros cuentan con la presencia de consejeros espirituales. Los responsables de cumplir con esta tarea son la Consejera de esta área y el Consejero Espiritual.

Para la ADS es importante contar con nuevos recursos humanos, que puedan incorporarse como voluntarias, para asegurar la continuidad y desarrollo de la organización ADS.

Es una asociación que posee además de sus estatutos: un Ideario que contiene los principios y reglas que conducen la Asociación; cuenta con 69 cuadernos de formación editados por la ADS para la formación de las Damas, también dispone de manuales de normas y procedimientos así como publicaciones que cuentan las experiencias vividas a lo largo de la historia de la ADS.

3.3. Estructura Organizativa.

Según el Ideario del Proyecto Empresa Damas Salesianas, el Directorio Nacional está integrado por:

1. Presidenta Nacional
2. Vicepresidenta Nacional
3. Secretaria Nacional
4. Consejera de Formación Nacional
5. Consejera de Catequesis Nacional
6. Consejera de Administración Nacional
7. Consejera Asistencial Nacional
8. Consejera de Capacitación Nacional
9. Consejera de Relaciones Públicas e Institucionales
10. Consejera de Recursos Humanos o Vocaciones
11. Consejera Juvenil

(Ver Figura 1. La estructura organizativa del Directorio Nacional ADS)

De acuerdo con el Ideario el Directorio Nacional constituye un organismo colegiado en el gobierno, animación y programación de la nación, de modo que pueda cumplir a la perfección su misión. Colabora en la formación, organización y preparación de las socias a nivel nacional. Está integrado por Damas Voluntarias, es decir, no remuneradas por la ADS. Para la validez de sus actos se precisa de la mayoría absoluta de sus Consejeras. Los miembros del Directorio Nacional permanecen en sus cargos tres años y pueden ser reelectos únicamente por un segundo trienio. Antes de asumir sus cargos sus miembros reciben un taller de adiestramiento.

Le compete la fundación, mantenimiento y cierre de los centros, previa aprobación del Directorio Internacional. Visita y hace seguimiento a los Centros del país a quienes anima, y motiva en sus actividades locales.

Aprueba los reglamentos internos, resoluciones, acuerdos y demás instructivos que sean requeridos para dar cumplimiento de los objetivos y misión de la ADS en cada centro.

Elabora y administra su propio presupuesto, y hace que los demás centros elaboren y administren el suyo.

Elabora y manda a los centros su planificación y programación anual.

Redacta el proyecto Educativo, pastoral, asistencial y de educación para el trabajo de la ADS en el ámbito nacional.

Presta especial atención y apoya a la generación de relevo.

Vela por el cumplimiento del ideario.

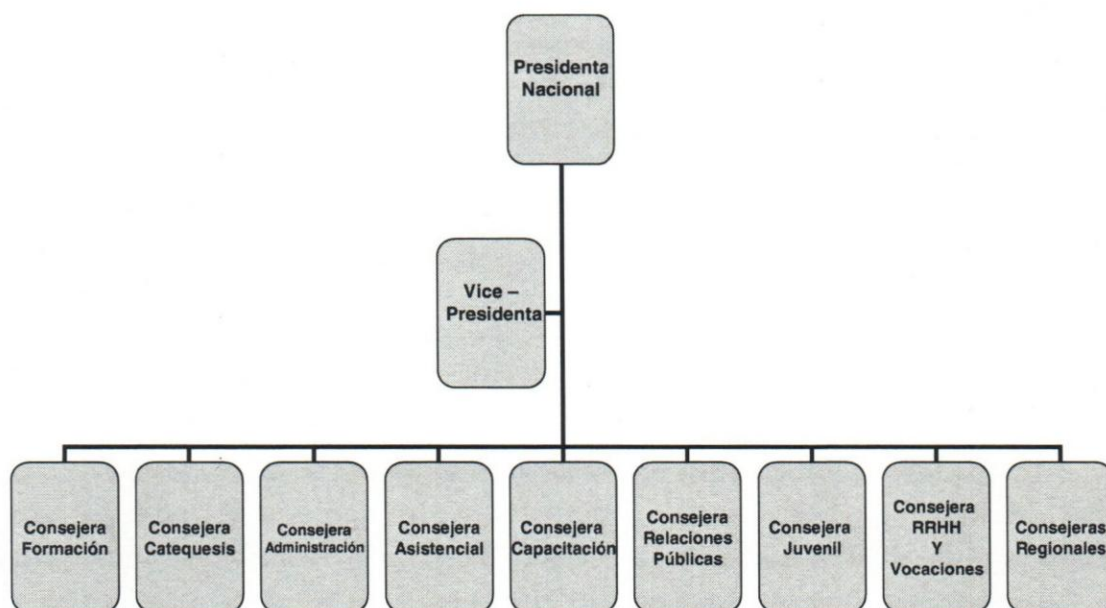


Figura 1.Estructura Organizativa del Directorio Nacional ADS

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Método

Se propone una investigación para determinar la discrepancia entre la situación actual de la Asociación Damas Salesianas y una condición deseada. Esta investigación pretendía conocer e identificar los problemas y dificultades más relevantes que experimentaba la Asociación Damas Salesianas como organización tanto internamente como frente a su entorno. Serna (2003) define el diagnóstico estratégico como “El análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución” (p. 34).

Para el autor, el direccionamiento de la empresa está integrado por los principios corporativos, la visión y misión organizacional, los cuales deberían servir de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Consiste en responder a las preguntas “¿dónde estábamos? ¿dónde estamos hoy?”.

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA (p.25)

Para cumplir con los objetivos del diagnóstico se definieron dos pasos que se listan a continuación.

Paso 1. Recopilación y análisis de información sobre la situación actual de la Asociación Damas Salesianas.

1.1 Análisis documental. Se realizó una revisión de las fuentes documentales de la ADS para obtener datos relevantes sobre la organización.

1.2 Diseño y ejecución de entrevistas

Paso 2. El análisis DOFA

2.1 Elaboración del Perfil de Capacidad Interna (PCI).

2.2 Elaboración del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

2.3 El análisis DOFA. Identificación de las áreas problema.

A continuación se describen cada uno de los pasos y las actividades involucradas.

Paso 1. Recopilación y análisis de información sobre la situación actual de la Asociación Damas Salesianas.

1.1. Análisis documental

Se realizó una revisión de las fuentes documentales disponibles en la ADS con el propósito de obtener datos relevantes sobre la organización.

Una característica de la Asociación Damas Salesianas es que dispone de una amplia información documental sobre la trayectoria de la organización recogida en publicaciones, folletos, Cuadernos escritos por el Fundador para la formación de las Damas Salesianas. El Padre Miguel González ha dejado abundante testimonio escrito de la obra y experiencias de la ADS.

Se revisó el Ideario del Proyecto Empresa Damas Salesianas, la fuente más importante por cuanto contiene los principios y normas que rigen la actuación de la ADS. También se consultaron las publicaciones de la Asociación y los Cuadernos del Fundador.

1.2. Diseño y ejecución de entrevistas

Se elaboró un cuestionario como guía de entrevista. Para el diseño del cuestionario se tradujeron los objetivos de la investigación en preguntas específicas cuyas respuestas se esperaba proporcionaran los datos necesarios para realizar un diagnóstico estratégico a partir de la percepción de los entrevistados tanto del medio interno como del medio externo de la ADS. Se elaboraron preguntas abiertas con el propósito de obtener información que permitiese elaborar el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) con lo que se elaboraría el análisis DOFA.

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un “medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2003. p.104).

“El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización” (Serna, 2003. p.124).

Con el propósito de responder a uno de los objetivos específicos se construyeron preguntas abiertas para explorar la percepción del Directorio Nacional sobre la misión y visión actual de la organización, sus planes y cómo se estaba dando cumplimiento a la misión y a los planes de la Asociación Damas Salesianas.

También se exploró la percepción del Directorio sobre los problemas actuales que afectan el funcionamiento de la ADS.

Considerando la naturaleza de la investigación las preguntas del cuestionario fueron preguntas abiertas, las cuales tienen como ventaja su flexibilidad, y la posibilidad de profundizar en la información requerida.

Ver Anexo 1 El cuestionario

Las personas entrevistadas fueron:

1. El Padre Miguel González, fundador de la ADS
2. El Padre Txema, Sacerdote Adjunto
3. Patricia de Villasmil, Presidenta Directorio Nacional
4. Cristina Rodríguez, Vicepresidenta Directorio Nacional
5. Elita Graterol, Secretaria del Directorio Nacional

6. Mercedes Acosta, Consejera de Formación Directorio Nacional
7. Ingrid Obadía, Consejera de RRHH Directorio Nacional
8. Marisela Aguerrevere, Consejera de Relaciones Públicas
9. Edna de Briceño, Consejera de Relaciones Públicas
10. Alicia Itriago, Consejera de Capacitación
11. Suzanne Lellouche, Consejera de Salud
12. Hellenia Vegas, Directora de la Sede Central ADS
13. Carmen Otero, Coordinadora de la Sede Central

Población

Todas estas personas son las máximas autoridades de la organización en el país, quienes tienen el rol de la administración estratégica, lo que hace un total de trece personas entrevistadas que representan la población del diagnóstico. La mayoría de las Damas Salesianas son quienes integran el Directorio Nacional período 2005-2008. Únicamente Hellenia Vegas y Carmen Otero no formaban parte del Directorio formalmente, sin embargo el Directorio Nacional consideró que debido a sus responsabilidades en la Sede Central de la ADS y al conocimiento de la organización, debían ser entrevistadas.

Paso 2. El análisis DOFA

Se realizó el análisis de contenido de las entrevistas con el propósito de identificar categorías de análisis que permitiesen elaborar un Perfil de Capacidad Interna (PCI) y un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) a partir de la percepción de las personas entrevistadas, con lo que se elaboraría el análisis DOFA

Para estos fines, la actividad se dividió en dos partes: primera parte, el análisis de contenido de las entrevistas y una segunda parte, el análisis cuantitativo. A continuación se detalla cada una de ellas.

Primera parte, el análisis de contenido de las entrevistas.

Se procedió a la clasificación y análisis de la información y con ello, a la selección de las categorías y factores mediante los cuales se agruparía la información. Las categorías y factores fueron seleccionados con base en los

elementos claves señalados por Serna (2003) y al criterio de los investigadores con respecto a las características inherentes a la organización. Dichos factores y categorías permitieron la construcción de un Perfil de Capacidad Interna (PCI) y un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

2.1. Perfil de Capacidad Interna

Para el Perfil de Capacidad Interna (PCI) se seleccionaron las 5 capacidades propuestas por el autor:

1. capacidad directiva,
2. capacidad del talento humano,
3. capacidad competitiva,
4. capacidad financiera
5. capacidad técnica

Cada una de las capacidades del Perfil de Capacidad Interna (PCI) está segmentada en dimensiones, las cuales a su vez se segmentan en categorías, que es la unidad de análisis más pequeña. (Ver Tabla 2)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)			
Capacidad del Talento Humano			
Dimensión 1	Compromiso	Falta de compromiso damasalesiano con la obra	Categoría 1
Dimensión 2	Capital humano adecuado	Insuficientes Damas voluntarias en los Centros, especialmente en el interior.	Categoría 1
Dimensión 3	Formación espiritual de Damas Salesianas	Ausencia de formación metódica y sistemática. Rechazo DS a la formación espiritual	Categoría 1
		Absentismo en los talleres de formación	Categoría 2
		Ausencia de Damas formadoras (efecto multiplicador), no hay reemplazo para Mercedes	Categoría 3
Dimensión 4	Formación técnica de DS	Falta de capacidad para la formulación y control de proyectos, especialmente en los centros del interior.	Categoría 1
		Falta de conocimientos técnicos	Categoría 2

Tabla 2. Perfil de Capacidad Interna.

2.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Para el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) se seleccionaron 3 de los 5 factores propuestos por el autor:

1. factores económicos,
2. factores políticos
3. factores sociales

Cada uno de los *factores* del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) está segmentado en dimensiones, las cuales a su vez se segmentan en categorías, que constituyen la unidad de análisis más pequeña. (Ver Tabla 3)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)			
Factor Económico			
Dimensión 1	Gobierno	Disminución del apoyo económico a la ADS	Categoría 1
		Centros ADS en comodatos con entes gubernamentales.	Categoría 2
Dimensión 2	Inversión política	Crecimiento de las misiones, competencia	Categoría 1
		El carácter gratuito de las misiones	Categoría 2
Dimensión 3	Empresas	Mayor nivel de exigencia técnica para financiar un proyecto. Preferencia por el financiamiento vs. el patrocinio.	Categoría 1
Dimensión 4	Competencia por recursos otras (ONG's)	Competencia, otras ONG's captando fondos (Caracas).	Categoría 1

Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Segunda parte, el análisis cuantitativo

En el Perfil de Capacidad Interna (PCI) cada categoría de análisis registra la frecuencia con la que los entrevistadores mencionaron la misma, bien como una debilidad o como una fortaleza. La frecuencia con la que se menciona cada categoría puede variar de una categoría a otra.

Una o varias categorías pueden integrar una dimensión. La totalidad de intervenciones por las categorías que la integran serán consideradas el 100% de la dimensión.

Cada dimensión en si misma es una unidad de análisis, y las dimensiones finalmente se consolidan una capacidad.

Cada uno de los *factores* del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) está segmentado en dimensiones, las cuales a su vez se dividen en categorías, que constituyen la unidad de análisis más pequeña. Para cada una de las categorías se registra la frecuencia con la que los entrevistadores mencionaron la misma, bien como una debilidad o como una fortaleza. La frecuencia con la que se menciona cada categoría puede variar de una categoría a otra.

Uno o varias categorías pueden integrar una dimensión. La totalidad de intervenciones por las categorías que integran la dimensión serán consideradas el 100% de la dimensión.

Cada dimensión en si misma es una unidad de análisis, y las dimensiones finalmente se consolidan un factor. (Ver Tabla 4)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)								Total	
FACTORES	AMENAZAS	Frec	%	OPORTUNIDADES	Frec	%		Frec	%
Económicos									
Gobierno	Disminución del apoyo económico a la ADS	3	75%					3	75%
	Centros ADS en comodatos con entes gubernamentales.	1	25%					1	25%
		4						4	100%
Inversión política	Crecimiento de las misiones, competencia	2	29%	Identificación de las áreas en que los destinatarios no han sido atendidos	1	14%		3	43%
	El carácter gratuito de las misiones	4	57%					4	57%
		6			1			7	100%
Empresas	Mayor nivel de exigencia técnica para financiar un proyecto. Preferencia por el financiamiento vs. el patrocinio.	2	100%					2	100%
Competencia por recursos otras (ONG's)	Competencia, otras ONG's captando fondos (Caracas).	4	80%	Elaboración del calendario benéfico anual	1	20%		5	100%
Económicos Total respuestas		26	90%		3	10%		29	

Tabla 4. POAM. Análisis cuantitativo.

El análisis DOFA

Con la información obtenida en el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) se elaboró el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Este análisis es el objetivo general de esta investigación, para elaborar el diagnóstico estratégico. Se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se identificaron las áreas problema de la Asociación y se hizo el análisis de

brechas entre la misión, visión, metas y objetivos actuales, y dónde quiere estar la organización en relación con la misión, visión, metas y objetivos.

4.2. Proceso de Diagnóstico.

Se presentó a la ADS una propuesta para elaborar el Diagnóstico Estratégico de la organización. Esta fue aprobada por la organización. La misma está representada en el Capítulo 1 de esta investigación.

El diagnóstico se realizó según los pasos planificados. Hubo una disposición favorable del Directorio Nacional hacia todo el proceso y fueron muy colaboradores durante las entrevistas.

Se presentaron los resultados del diagnóstico al Directorio Nacional, quien validó el mismo. En esa misma ocasión se hizo entrega del informe diagnóstico al Directorio Nacional.

Resultó muy valioso que durante el análisis documental se encontró con un análisis que había realizado la ADS sobre los problemas que estaban enfrentando como organización en el año 1996. Muchos de estos problemas se evidenciaron nuevamente en esta investigación, como situaciones sin resolver. Este hallazgo validó los resultados de la investigación y puso en evidencia la poca capacidad de cambio que había demostrado la organización durante ese tiempo.

Una vez hecha la entrega de los resultados del diagnóstico, se tuvo acceso al documento que entregó la Consultora McKinsey "Apoyando a la ADS en el diseño e implantación de la nueva organización" (Febrero, 2000). Esta consultoría realizada 16 años fue mencionada por algunos de los entrevistados. El informe reportaba en su diagnóstico interno los siguientes aspectos. "Fortalezas: Imagen y calidad de servicio, voluntariado comprometido, una masa crítica en el sector salud, un potencial grande de captura de fondos, y una red extensa de centros a nivel nacional. Debilidades: Centro Corporativo débil y la inexistencia de sistemas-procesos básicos para gerenciar su actividad. Cambios requeridos: ajustes estructurales, contratación de personal especializado, implantación de procesos básicos y revisión de algunos paradigmas" (p. 5). Todas estas situaciones se reportaron nuevamente en la investigación realizada 16 años después. Este hallazgo también validó los

resultados de de la investigación y constituye una evidencia adicional de la poca capacidad de cambio que ha demostrado la organización durante ese tiempo.

CAPITULO V

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se reportan los resultados obtenidos para cada uno de las técnicas de recolección de información.

5.1. Análisis documental:

5.1.1. Misión de la ADS

“Evangelizar desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor” (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

Para comprender el significado de la misión y a qué se dedican las Damas Salesianas es necesario acudir a fuentes documentales que clarifican estos aspectos. Son varios los libros de la Asociación en los que se encuentra una extensa explicación de la misma. El capítulo IV del Ideario Proyecto - Empresa Damas Salesianas (2000) está dedicado al significado de la misión:

“[La Misión] es un camino de santidad que se realiza desarrollando, en comunión con otras fuerzas vivas de la Iglesia, un proyecto integral de promoción humana, nueva evangelización y cultura cristiana.

El *criterio oratoriano* inspira nuestra misión. Gracias a la vivencia del sistema preventivo de don Bosco, que abrazamos plenamente, todos nuestros centros son casas que acogen, dispensarios que evangelizan y patios donde encontrarse como amigos a compartir las pequeñas alegrías que ofrece la existencia de cada día.

Promoción humana es el proceso mediante el cual la persona se va desarrollando integralmente, va

descubriendo, y satisfaciendo necesidades, conoce y ejerce sus deberes y derechos humanos y, por medio de su trabajo y participación en la sociedad, apoya la construcción del bien común.

La nueva evangelización es la difusión de la buena nueva a todos los pueblos: "Id por todo el mundo y predicad el Evangelio a toda criatura" (Mc.16, 15). Se trata de *anunciar y dar testimonio* de la persona de Jesucristo vivo, su mensaje y obra, (...) para ponerlo con nuevo ardor, nuevos métodos y nueva expresión (Juan Pablo II), en los labios y en el corazón de nuestros destinatarios" (p. 42).

"Civilización del amor es una expresión usada por el Papa Pablo VI en la Homilía de clausura del Año Santo el 25 de diciembre de 1975. Esta expresión es asumida después por la enseñanza de la Iglesia y considerada ya normal. Hoy es difícil pensar en una intervención de la Iglesia o sobre la Iglesia, que no se refiera a la civilización del amor" (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

La respuesta a las preguntas para qué existe la organización y para qué queremos voluntarios, no es obvia a partir de la declaración de la misión. La amplitud del enunciado de la misión no permite identificar las líneas de acción de la organización. Aún cuando se puede apreciar que la ADS está fundamentada en valores cristianos y tiene propósitos espirituales, ésta no especifica cual su línea de acción ni sus prioridades como organización con fines sociales. Tampoco aclara quiénes son sus clientes o beneficiarios, ni las necesidades de los mismos.

La misión es ambigua, de carácter religioso, no expresa que está integrada por Damas Salesianas, mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada

a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos.

5.1.2 . Visión de la ADS

“Ser la institución líder de carácter voluntario, evangelizando desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor”. (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

“Ser la Institución líder supone que la ADS cuenta con una serie de características de calidad que la distinguen de otras similares y la sitúan en un puesto importante y aceptado por las demás instituciones. Entre las características que la hacen líder deben estar: ejemplo, credibilidad, efectividad, excelencia de su producto e inspirar confianza en la comunidad, responsabilidad, honestidad, visión de futuro, aceptación. Todos estos aspectos deben ser medibles en el tiempo para asegurar un seguimiento real de su desempeño” (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

En el análisis documental se pudo apreciar que el Ideario del Proyecto Empresa Damas Salesianas, no contiene una declaración de la visión. Existe en otros documentos, pero no en el Ideario, la referencia documental de mayor jerarquía en la ADS. Posiblemente la declaración de Visión se hizo en fecha posterior a la publicación del Ideario.

La declaración de la visión es muy similar a la de la visión. El elemento diferencial es que en la visión se plantea la aspiración de la ADS de convertirse en una institución líder de carácter voluntario. La explicación de las características que la hacen líder: “ejemplo, credibilidad, efectividad, excelencia de su producto e inspirar confianza en la comunidad, responsabilidad, honestidad, visión de futuro, aceptación” se espera que sean medibles, en la práctica, muchas de ellas son de difícil medición.

Pero no comunica qué logros espera alcanzar, ni se conoce en cuánto tiempo pretende hacerse realidad la visión. Esta información tampoco se encontró en las fuentes documentales de la ADS que se consultaron.

La visión no es inspiradora, ni promueve el sentido de pertenencia a la organización. Tampoco genera el sentido de dirección para llegar al punto deseado.

5.1.3. Los destinatarios de la ADS

La razón social de la ADS va dirigida a sus destinatarios o clientes. Estos no se mencionan directamente ni en la misión ni en la visión. Sin embargo, éstos se especifican en el Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas (2000), estos son:

La mujer necesitada

Merece una especial atención la opción preferencial por la mujer, elemento fundamental de cambio social y a su vez, destinataria de nuestra misión. (...) Orientarla y trabajar con ella es uno de los desafíos más hermosos del proyecto ADS (...).

Los pobres

(...)La opción por los económicamente pobres ni es exclusiva ni excluyente sino preferencial, pues atacamos toda suerte de pobreza. Mientras exista alguien que necesite de nuestra ayuda, *seremos servidoras de los pobres y de las pobreza*s. (...).

Los enfermos

(...) La pastoral de salud es uno de los medios más idóneos y válidos para realizar nuestra misión. *Por la salud del cuerpo a la salud del alma.*"

Los jóvenes

(...) Siguiendo a Don Bosco optamos por los jóvenes, por ser jóvenes para que sean protagonistas de la

evangelización. (...). Los educamos en la fe y los capacitamos para el trabajo (...).

La familia

(...) Optamos por la familia, porque según el plan de Dios ésta es el santuario donde nace la vida y es aceptada como don de Dios. (...)

Los niños

(...) Mención especial amerita la promoción humana y la evangelización de los niños en condición de *riesgo* y *abandono*. Los niños desnutridos, enfermos y sin protección alguna sujetos a explotaciones, por estar sometidos a situaciones de peligros y no poderse valer por si mismos, ocupan un puesto privilegiado en nuestro corazón de mujeres y madres, igual que en el de Jesús.

Los indígenas

La situación de indiferencia y de abandono a que han estado sometidas durante tantos años muchos de las etnias autóctonas de nuestros pueblos y el mandato evangélico de velar por los mas débiles y vulnerables, hace de ellos un campo preferencial de nuestra misión (...). (p. 50)

La amplitud de la misión se evidencia una vez más en la explicación de la Misión en el Ideario cuando mencionan y definen sus clientes o destinatarios, abarcando muchas categorías sin mayores delimitaciones. Esto hace prácticamente imposible de alcanzar la misión, ya que los destinatarios son tan amplios que no es posible atenderlos a todos. Además, en la práctica, en los centros no se están prestando servicios dirigidos a atender las necesidades de todos los mencionados en el ideario.

5.1.4. Problemas de la ADS identificados en la Asamblea Nacional de abril de 1996:

A continuación se reporta un hallazgo relevante tomado de La Mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, donde independientemente de la metodología que utilizaron las Damas Salesianas para generar esta lista de problemas, los siete que se analizaron en la Asamblea constituyen una información muy valiosa por cuanto es en si misma un diagnóstico organizacional realizado hace 10 años que reporta la percepción de la Asamblea Nacional de los problemas de la ADS como organización.

Se reportan siete problemas a manera de preguntas.

1. ¿Por qué el desaliento y abandono de algunas socias?
2. ¿Por qué las Dirigentes no cumplen sus roles?
3. ¿Por qué tanta apatía ante la formación?
4. ¿Por qué no se trabaja por vocaciones Generación de relevo y las benefactoras?
5. ¿Por qué algunos centros no llenan las expectativas?
6. ¿Por qué la organización encuentra anomalías?
7. ¿Por qué no se ha logrado la unificación de criterios en ciertos renglones?

A cada uno de estas preguntas o puntos se le asocia una lista de causas y una lista de propuestas para remediar la situación. Según se reporta en el documento, cada punto con su lista de causas y propuestas fue sometido a votación y aprobado por unanimidad por la Asamblea.

A continuación se reportan los puntos con sus análisis de causas y propuestas:

“En el día de hoy, sábado 13 de abril de 1996, fecha y hora establecidas previa convocatoria emanada por el Directorio Nacional para la celebración de la Asamblea Nacional de la ADS y encontrándose presentes representantes de todos los centros Nacionales de la ADS, se empezó a discutir el documento 96, con sus anomalías y propuestas.

Primer punto: ¿Por qué el desaliento y abandono de algunas socias?

1. Falta de responsabilidad y motivación.
2. Falta de formación (identidad, pertenencia, compromiso y vocación).

3. Falta de comunicación, amor, unión y solidaridad.
4. Ausencia física del Fundador o Consejera Espiritual.
5. Falta de equipo y compañerismo.
6. Falta de seguimiento.
7. Falta de información entre los Centros de la misma región.
8. Falta de perseverancia.
9. Desorganización del Centro.
10. Carencia de oficina de voluntariado en cada Centro.

(...) Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

Se llegó a las siguientes propuestas:

Encuentros regionales trimestrales por Estados y encuentros semestrales por regiones, lo cuales contribuirán con toda suerte de intercambio y solidaridad.

(...)

Segundo Punto: ¿Por qué las Dirigentes no cumplen sus roles?

1. Falta de conocimiento del ideario.
2. La falta de apoyo de las compañeras no es motivo para que algunas no cumplan su rol, ya que si las dirigentes se encuentran comprometidas harán bien su trabajo conformando su equipo.
3. Separar timidez de irresponsabilidad, ya que una persona tímida, puede ser responsable. Si hay compromiso, no hay irresponsabilidad.
4. Personalismo.
5. Falta de compromiso.
6. Carencia de recursos humanos y materiales.
7. Falta de seguimiento a los programas.
8. Falta de preparación y amor al prójimo.
9. Falta de organización.
10. Falta de información.
11. Las directoras son generalmente escogidas a dedo.

Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

(...)

Tercer Punto: ¿Por qué la apatía ante la formación?

1. Porque se desconoce su trascendencia, su necesidad, y su importancia, poniéndose en juego el porvenir de la ADS.
2. Se carece, acaso, de metodología dinámica, motivación y exposición atractiva.
3. No se acepta por comodidad e ignorancia, no se valora como la única credencial de perseverancia en la ADS.

Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

(...)

Cuarto Punto: ¿Por qué no se trabaja por Vocaciones, Generación de relevo y las Benefactoras?

1. No existen clubes juveniles al respecto.
2. Poco seguimiento a voluntarias por falta de Departamento de Voluntariado en el Centro.
3. No hay seguimiento a las Benefactoras.
4. El egoísmo e indiferencia no permiten abrir nuevos caminos.
5. Por falta de tiempo y recursos humanos.
6. Descuido de las dirigentes.
7. Falta de testimonio de la Dama Salesiana en su comunidad.

Quinto punto. ¿Por qué algunos centros no llenan las expectativas?

1. Por falta de comunicación con el Directorio Nacional.
2. Por falta de compromiso, formación, equipo y planificación.
3. Por dejar sus roles al personal contratado.
4. Por falta de voluntariado y mala ubicación del Centro.
5. Insuficientes recursos humanos o vocacionales.
6. Falta de Delegada.
7. Falta de liderazgo y gerencia.
8. Ausencia de fe, confianza y dedicación por mantener la misión y actividades que debemos programar para la comunidad. No queremos nidos vacíos.

Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

(...)

Sexto Punto. La Organización ¿Por qué la organización encuentra anomalías?

1. Carecemos aún del sentido pleno de empresa, autogestión, inversión, liderazgo...
2. Carecemos de interés por especializarnos en administración, finanzas, eventos.
3. Faltan manuales de procedimientos, normativas, e instructivos de nuestras oficinas nacionales y locales.
4. No conseguimos aun la unificación de criterios para toda la ADS y en particular de los Centros, aprovechando los recursos humanos y materiales nacionales.
5. La centralización nacional y descentralización local, no se comprende y aplica a cabalidad todavía.

Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

(...)

Propuestas:

Especialización y calificación de las socias con estudios superiores, seminarios, cursillos, actualización.

Solicitar al nuevo directorio nacional que publique los manuales de procedimientos, para atender cuanto antes a la excelencia de nuestras obras, proyectos y actividades a favor de los pobres.

(...)

Sumar expertos o técnicos a todas las áreas de nuestra organización y misión.

Séptimo punto. ¿Por qué no se ha logrado la unificación de criterios en ciertos renglones?

1. Porque nos falta camino por recorrer en la organización, dado el poco tiempo de la ADS.
2. Carecemos aún de lineamientos en este sentido y de su publicación.
3. Ha faltado tiempo, dado el rápido crecimiento, para que el directorio nacional logre reglamentar aun tantos detalles de la compleja marcha y desarrollo de los Centros.

Se sometió a votación y fue aprobado por unanimidad.

(...)

Propuestas:

Unificar criterios para:

La selección de las socias: con valores y posibilidades de tiempo y espacio para la ADS.

Las nuevas fundaciones: grupo de DS, estructuras o terrenos.

Los programas formativos de DS y destinatarios

Los retiros espirituales por regiones, ciudades o naciones.

Los eventos por región o ciudad.

La solicitud de recursos de cualquier índole por regiones o ciudades.

Contratos para el personal con sueldo anual, semestral, sin excusa.

La selección de todo el personal incluido el técnico y experto.

Los roles de las gerentes, su alcance de acción en los Centros o regiones.

El uso del personal técnico a disposición de en la Sede Central para mantenimiento.

La exigencia y puesta en marcha de tarjeta de entrada (reloj) o libro de firma.

Cumplimiento de los horarios y contratos con la ADS por parte del personal contratado.

El tiempo de vacaciones en los Centros: del 12 de diciembre al 7 de enero. No existen otras vacaciones en la ADS, ni cierre de actividad en otro tiempo.

La impresión de papelería, trípticos, revista local o regional.

Los sueldos para el personal, las recomendaciones necesarias, su seguimiento.

Unificar cuentas. En los Centros no se permite ninguna cuenta paralela que no sea administrada por el Directorio Internacional, Nacional o Local, sin excepción" (Asociación Damas Salesianas, 2004. p. 107- 113).

Llama la atención que estos siete problemas sean recurrentes y se mantengan vigentes hoy, a pesar de que han transcurrido 10 años desde que la Asamblea en pleno aprobó una lista de acciones correctivas que pretendían solventar estas situaciones. Es importante destacar que aun cuando se detectaron problemas específicos en el funcionamiento de la ADS, se identificaron las causas probables y se acordaron las soluciones, los cambios no ocurrieron. ¿Qué sucedió con todo este análisis y decisiones? ¿Por qué no han ocurrido los cambios que la ADS había aprobado en su Asamblea de abril de 1996?

Este importante hallazgo documental, por una parte, valida el contenido del análisis DOFA que se presenta posteriormente, y por otra parte, revela poca capacidad de cambio de la organización para mejorar su propio desempeño ya que aun teniendo conciencia de sus problemas como organización, no ha sido posible vencer el status quo. Las organizaciones deben poseer la capacidad para cambiar rápidamente. Requieren de liderazgo para conectar sus realidades internas y externas y hacer ajustes para cumplir con la razón social por la que fueron creadas.

5.2. Las entrevistas

La primera parte, reflejará los resultados del análisis de contenido que resultó en la elaboración de un Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) que permitirá realizar el análisis DOFA.

La segunda parte del instrumento estaba destinada a explorar la percepción de la misión y visión actual, si se estaba cumpliendo con la misma. También se pretendía conocer los objetivos en los que estaban trabajando como organización.

Primera parte.

Perfil de Capacidad Interna, Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio y Análisis DOFA

5.2.1. Perfil de Capacidad Interna. (Ver Anexo 2)

1. Capacidad Directiva.

Esta fue la capacidad que registró mayor frecuencia de respuestas, con un total de 91 respuestas, de las cuales el 71% fue para mencionar debilidades y el 29% para referir fortalezas.

La dimensión que registró mayor número de respuestas fue la **Función Directiva**, Frecuencia = 17. La mayoría de ellas fueron en categorías asociadas con debilidades. El Directorio Nacional se percibe a si mismo sin asumir un rol ejecutivo. En lugar de planificar y dirigir, están centradas en

apagar fuegos y en ocuparse de los asuntos operativos sin atender los aspectos estratégicos.

Perciben que en sus reuniones de Junta Directiva, la agenda está desorganizada, hacen mal uso del tiempo y no se apegan a las normas de las reuniones, lo que trae como consecuencia que generalmente algunas Consejeras se quedan si poder exponer sus puntos. Frecuencia = 4.

Tienen dificultades para trabajar como equipo en el Directorio Nacional. Frecuencia = 3.

Falta alineación entre los Directorios Nacional e Internacional. Frecuencia = 2.

Como Directorio consideran que tienen como fortaleza una gran capacidad de trabajo. Frecuencia = 2.

La segunda dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Liderazgo**. La mayoría percibe como una fortaleza contar con el padre Miguel, a quien consideran visionario, director de orquesta, quien tiene la última palabra. Frecuencia = 10.

La tercera dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Habilidad para atraer y retener voluntarias**. Frecuencia = 11. Todas las opiniones apoyan que esta es una debilidad de la ADS, por cuanto, no se cuenta con suficientes nuevas Damas Salesianas por la falta de habilidad para atraer y retener voluntarias, situación que es aun peor en el interior. Además no se presta suficiente atención a las Damas Salesianas, una vez que cesan sus responsabilidades en un centro.

La cuarta dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Sistemas de Control**. Frecuencia = 10. Todas las opiniones apoyan que esta es una debilidad de la ADS, por cuanto, experimentan dificultades para controlar los centros desde Caracas, no cuentan con suficientes controles administrativos, no cuentan con un presupuesto nacional que consolide la información de los centros y por lo tanto se desconoce la estructura de costos de los servicios.

La quinta dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Evaluación de gestión**. Todas las opiniones apoyan el que se hace insuficiente seguimiento que de los Centros, no se dispone de todas las estadísticas oportunamente y que no cuentan con una metodología para evaluar los centros. Frecuencia = 10.

La sexta dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Orientación Empresarial**. Perciben como una fortaleza el haber sobrevivido como organización, cuando muchas organizaciones sin fines de lucro no han podido hacerlo. Consideran que la ADS cuenta con demostrada capacidad para gerenciar centros de salud, lo que permitió su crecimiento y llevar la obra a otros países. Frecuencia = 5. Sin embargo, otros entrevistados consideran que en relación con la orientación empresarial tienen como debilidades no contar con una visión compartida sobre la organización, sus problemas y prioridades, ausencia de institucionalidad, no se aplican los principios contemplados en el Ideario sobre el proyecto empresa, y una deficiente adaptación de la ADS a los cambios políticos, económicos y sociales que ha experimentado en país en los últimos años. Frecuencia = 3.

La séptima categoría con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Imagen Corporativa**. Perciben como una fortaleza de la ADS su prestigio, seriedad, transparencia en la rendición de cuentas, su mística y credibilidad en los resultados. Frecuencia = 7.

La octava con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Directiva fue la dimensión **Planificación Operativa**. Consideran que su gestión como directorio está caracterizada por la improvisación y la falta de planificación. No tienen planificación financiera, la ADS no cuentan con un presupuesto consolidado, los Centros tampoco elaboran presupuestos. Únicamente 3 consejerías cuentan con planificaciones operativas.

Dos categorías obtuvieron la misma frecuencia de respuestas de 3: sistema de toma de decisiones y comunicación y control gerencial. **Sistemas de Toma**

de decisiones. Frecuencia = 3. Perciben como una debilidad la deficiencia en la toma de decisiones de las Consejeras, por cuanto cada una de ellas debería tomar las decisiones operativas del área que les corresponde sin necesidad de llevar todos los problemas al Directorio Nacional. Consideran que lo anterior, aunado a una falta de delegación contribuye con la demora en la toma de decisiones en la Junta Directiva y a que estén ocupadas resolviendo el día a día. **Comunicación y control gerencial.** Frecuencia = 3. Perciben como una debilidad las dificultades de comunicación entre los miembros del Directorio Nacional, así como la falta de comunicación entre el Directorio y los Centros.

Finalmente perciben de la **Estructura organizacional** que no hay una estructura formal ni existen descripciones de puesto. Frecuencia = 2.

2. Capacidad del Talento Humano.

Esta fue la segunda capacidad que presentó mayor frecuencia de respuestas, con un total de 42 registros, de los cuales el 55% fue para mencionar debilidades y el 45% para referir fortalezas.

La dimensión que registró mayor frecuencia de respuestas fue **Compromiso** Frecuencia = 12. La mayoría opina que las Damas Salesianas están comprometidas con la institución, son muy dedicadas, poseen mística de servicio social, carisma y vocación. Frecuencia = 9. Solo hay 3 opiniones contrarias a esa, al sostener que existe falta de compromiso damasalesiano con la obra.

Dos categorías obtuvieron la misma frecuencia de respuestas de 11, lo que la coloca en el segundo lugar dentro de la categoría Capital del Talento Humano: Capital humano adecuado y Formación Espiritual de las Damas Salesianas. **Capital humano adecuado.** Frecuencia = 11. La mayoría de las opiniones al respecto apoyan el disponer de un capital humano damasalesiano, con valentía, que no se amilanan y cuentan con formación y probidad. Frecuencia = 7. Se percibe como una debilidad la ausencia de formación metódica y sistemática, y el rechazo de la Dama Salesiana hacia la formación espiritual. Frecuencia = 5. Hay absentismo en los talleres de formación. Frecuencia = 3. Y no disponen de reemplazo para la Consejera de Formación. Se percibe

como una debilidad el no contar con suficientes Damas Salesianas en los Centros, cuyos Directorios Locales están incompletos, especialmente los del interior. Frecuencia = 4

Finalmente perciben como una debilidad la **Formación Técnica de la Dama Salesiana**, por cuanto carece de conocimientos técnicos y no está suficientemente preparada para formular y controlar proyectos. Esta debilidad se evidencia aun más en los Centros del interior.

3. Capacidad Financiera

Esta fue la tercera capacidad que registró mayor frecuencia de respuestas, con un total de 17, de las cuales el 76% fue para mencionar debilidades y el 24% para referir fortalezas.

La dimensión con mayor número de respuestas fue **Captación de Recursos**, Frecuencia = 8. El Directorio Nacional percibe como una fortaleza su capacidad para organizar proyectos, rifas, desfiles, eventos, y conseguir donaciones. Frecuencia = 4. También consideran que la captación de recursos es insuficiente para las necesidades actuales y que éstas son cada vez mayores. Frecuencia = 3.

La segunda dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Financiera fue la dimensión **Distribución de Recursos**. Frecuencia = 5. Todos opinan que es una debilidad el que no funcione la economía compartida. Frecuencia = 5.

Finalmente perciben como una debilidad la autosostenibilidad de los centros. Frecuencia = 4. Esto genera presión sobre la Sede Central para captar los ingresos que requieren estos centros para su mantenimiento. Frecuencia = 4.

4. Capacidad Competitiva

Esta fue la cuarta capacidad que registró mayor frecuencia de respuestas, con un total de 16, de las cuales el 88% fue para mencionar debilidades y el 13% para referir fortalezas.

La dimensión que registró mayor número de respuestas fue **Productos y servicios**, Frecuencia = 9. La mayoría de ellas fueron en categorías asociadas con debilidades. El Directorio Nacional percibe deficiencias en la identificación de las necesidades de los destinatarios, Frecuencia = 3. La falta de evaluación de los productos y servicios que presta la ADS. Frecuencia = 2. Los ingresos generados por la librería son escasos. Frecuencia = 2. Ausencia de suministro de alimentos en servicios educativos. Frecuencia = 1.

La segunda dimensión con mayor número de respuestas dentro de la Capacidad Competitiva fue la dimensión **Funcionamiento de los Centros**. Todas las opiniones apoyan que esta es una debilidad porque los Centros no funcionan adecuadamente Frecuencia = 2, no cuentan con suficientes destinatarios, algunos carecen de la permisología requerida para operar, Frecuencia = 3. Sus directorios locales no resuelven sus problemas operativos y los elevan al Directorio Nacional. Frecuencia = 1.

5. Capacidad Técnica.

Esta fue la capacidad que registró menor número de respuestas, con un total de 6 respuestas, de las cuales el 67% fue para mencionar debilidades y el 33% para referir fortalezas.

La dimensión que registró mayor frecuencia de respuestas fue **Infraestructura**, Frecuencia = 5. La mayoría de ellas fueron en categorías asociadas con debilidades. El Directorio Nacional percibe que hay subutilización de la infraestructura y que se desconocen las necesidades de mantenimiento de la misma. Perciben como una fortaleza el disponer de Centros propios. En relación con la dimensión **Tecnología**, frecuencia 1, se percibe como una debilidad el no contar con suficientes computadoras tanto en la sede central como en los centros.

5.2.2 .Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Ver anexo 3.

1. Factores Económicos

Esta fue el factor que registró mayor frecuencia de respuestas, con un total de 29, de las cuales el 90% fue para mencionar debilidades y el 10% para referir fortalezas. La dimensión que registró mayor número de respuestas fue la **Inversión Política**, Frecuencia = 7. El Directorio Nacional percibe el carácter gratuito de las misiones y el crecimiento de las mismas como una amenaza para la ADS ya que deben competir con las misiones donde no se paga por los servicios mientras que por los servicios de la ADS hay que pagar aun cuando sea un monto económico. Frecuencia = 6. Sin embargo, perciben como una oportunidad el identificar cuáles necesidades de los destinatarios no está siendo atendidas ni por el gobierno ni por la ADS, a fin de orientar la prestación de servicios hacia esa área. Frecuencia = 3.

La segunda dimensión con mayor número de respuestas dentro de los Factores económicos, fue la **Competencia por recursos con otras ONG**. Se percibe que actualmente hay muchas organizaciones que requieren captar recursos para sus propósitos sociales y están compitiendo con la ADS. Frecuencia = 4. Sin embargo, estiman como una oportunidad para contrarrestar este efecto, al menos en Caracas, el acordar con algunas ONG el calendario benéfico anual, que permite convenir en qué mes cada una de las ONG tiene sus eventos más importantes. Frecuencia = 4.

La tercera dimensión con mayor número de respuestas dentro de los Factores Económicos, fue el **Gobierno**. Se percibe como una amenaza la disminución del apoyo económico del gobierno a la ADS. Frecuencia = 4. También se percibe como una amenaza el que algunos centros donde opera la ADS no sean propios sino que estén en comodatos con entes gubernamentales. Frecuencia = 1.

Finalmente la última dimensión de los Factores Económicos, fueron **Las Empresas**. Se percibe como una amenaza el que actualmente las empresas

prefieren financiar proyectos en lugar de la figura del patrocinio, y además son mucho más exigentes que antes en cuanto a los requisitos técnicos que deben cumplirse para financiar un proyecto. Frecuencia = 2.

2. Factores Políticos y Factores Sociales

Dos factores obtuvieron la misma frecuencia de respuestas de 4, los políticos y los sociales.

Factores Políticos. Si bien se considera que hay un mayor control gubernamental en la educación católica y privada, se identifica como una oportunidad el auge de la responsabilidad social en las empresas, así como la obligatoriedad de la labor social por parte de los estudiantes universitarios y de bachillerato.

Factores Sociales, se considera una amenaza para la ADS la pérdida de valores espirituales y cristianos, lo que se evidencia en que hay menos vocaciones sacerdotales y religiosas y por tanto se espera que esto influya en la posibilidad de captar la generación de relevo de las Damas Salesianas. Frecuencia 4.

5.2.3. Análisis DOFA

Con ayuda de la información obtenida en el PCI y el POAM se elaboró la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Esta matriz es uno de los objetivos de esta investigación, la cual se construye a partir de la percepción del Directorio Nacional. (Ver el anexo 4)

Debilidades

El análisis del ambiente interno de la ADS se enfocó principalmente a dimensión Capacidad Directiva, la cual es percibida como una debilidad de la organización.

Capacidad Directiva

- El Directorio Nacional está dedicado a los aspectos operativos, sin atender los aspectos estratégicos de la ADS. En lugar de planificar y

dirigir, está centrado en resolver el día a día, en una constante emergencia operativa. Hay una brecha importante entre el deber ser señalado en el Ideario, sobre los roles y funciones del Directorio Nacional y su comportamiento actual. Mientras el Ideario le asigna como rol estratégico asegurar el cumplimiento de la misión de la ADS, el Directorio asume un rol operativo.

- La Asociación carece de planificación operativa y estratégica. Existen abundantes documentos en la ADS que señalan el deber ser de la organización. Por ejemplo cómo debería operar un Centro o cómo se debe planificar. El Ideario responsabiliza al Directorio Nacional por la elaboración de “una planificación y programación anual” el cual debe ser enviado a los centros. Esta actividad no se está realizando.
- La ADS carece de sistemas y procesos administrativos, financieros y de gestión que le permita gerenciar su actividad. La toma de decisiones se ve limitada por la falta de información oportuna y confiable. Eso contribuye a que permanentemente estén en emergencia.
- La ADS actualmente tiene insuficiente capacidad para atraer y retener nuevas voluntarias. Esta debilidad atenta contra la sostenibilidad de la obra a mediano y largo plazo, por cuanto si no es posible reclutar y mantener las voluntarias necesarias, entonces no contarán con los recursos humanos que se ocupen de realizar las actividades que aseguren el cumplimiento de la misión. A pesar de que existe una Consejera de Recursos Humanos formalmente designada, y a quien le compete todo el manejo de las voluntarias, ésta Consejera no se ocupa en lo absoluto de las funciones de recursos humanos.

Capacidad del talento humano

- La formación técnica y gerencial de la Dama Salesiana es débil por cuanto no todas disponen de los conocimientos técnicos o gerenciales ni están suficientemente preparadas para formular y controlar proyectos sociales. Esta debilidad se evidencia aun más en los Centros del interior.

- La ausencia de formación metódica y sistemática, y el rechazo de la Dama Salesiana hacia la formación espiritual atenta contra el fortalecimiento de los principios y valores cristianos que dan sustento a la Asociación. Esta situación se complica más aun por cuanto carecen de personal de relevo para la actual Consejera de Formación. De alguna manera lo que sucede en la ADS es un reflejo de la pérdida de los valores cristianos en la sociedad, lo cual se identificó como una amenaza para la Asociación.

Capacidad Financiera

- La captación de recursos es insuficiente para las necesidades actuales y éstas son cada vez mayores por cuanto no todos los centros son capaces de generar suficientes ingresos para su sostenimiento. Esto genera una gran presión al Directorio Nacional para captar fondos.
- La economía compartida no se practica. El principio establecido de solidaridad e intercambio de bienes entre todos los Directorios y Centros, privilegiando a los más débiles mediante la colaboración de los Centros económicamente más solventes, para que todos puedan alcanzar su misión; no ha sido posible hacerlo realidad. Cada Centro vive su propia circunstancia, lo que pone de manifiesto una falta de visión compartida sobre lo que es la organización como un todo y cómo contribuye cada uno de los centros a la Asociación Damas Salesianas. Por otra parte, si la información financiera de los centros no está disponible para la Consejera de Administración, no hay manera de conocer la situación de cada uno de los Centros y poder actuar proactivamente al respecto.

Capacidad Competitiva.

- La identificación y evaluación de las necesidades de los destinatarios, no es un proceso sistemático y como cada Centro está ubicado en comunidades con características y necesidades particulares, al no explorar sistemáticamente las necesidades de cada comunidad y su nivel de satisfacción con la cobertura y calidad de los servicios que se

ofrecen no se entienden las necesidades de los beneficiarios. Tampoco se revisan regularmente los servicios de los Centros y de la Sede Central para identificar cuáles tienen poco impacto o no son autofinanciables y así poder tomar decisiones sobre los recursos de los Centros y el uso de la infraestructura.

- Todo lo expresado anteriormente contribuye con el mal funcionamiento de algunos centros que cuentan con un Directorio Local débil sin la suficiente capacidad para gerenciar la obra, lo que se evidencia en la subutilización de la infraestructura y equipos, no cuentan con suficientes destinatarios y por lo tanto no pueden generar los recursos que requieren para su sostenimiento.

Fortalezas

- La imagen de calidad de servicio de la ADS, su prestigio, seriedad, transparencia en la rendición de cuentas, su mística y credibilidad en los resultados.
- Contar con el liderazgo del padre Miguel, a quien las Damas Salesianas consideran visionario, director de orquesta, quien tiene la última palabra le ha dado continuidad y estabilidad a la Asociación. El padre dirige los conflictos y toma las decisiones más importantes. Tanto del Directorio Nacional como el Directorio Internacional trabajan muy cerca de él. El liderazgo centralizado únicamente en el padre Miguel también puede considerarse como una debilidad, que se complica más aún considerando la edad avanzada del padre y a que está delicado de salud. El padre Miguel ha incorporado al padre Txema como Sacerdote adjunto. Actualmente el padre Miguel trabaja activamente con el Directorio Internacional.
- Un voluntariado comprometido. Las Damas Salesianas están comprometidas con la institución, son muy dedicadas, poseen mística de servicio social, carisma y vocación. Muchas de ellas están acompañando a padre Miguel desde que se fundó la ADS.
- Experiencia en la organización de eventos, rifas, desfiles, y conseguir donaciones, lo que tiene asociado un gran potencial de captura de

fondos a través de una red de contactos y de una prestigiosa trayectoria social.

Amenazas.

- El análisis del medio ambiente externo evidencia que cambios económicos políticos, y sociales han afectado la organización. Por razones políticas el gobierno ha disminuido su apoyo económico a las instituciones católicas privadas, que unido a la competencia con los programas sociales del gobierno de carácter gratuito, y la necesidad de competir con el resto de las ONG's por la consecución de los aportes económicos, genera una gran presión a la organización para asegurar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- Asimismo, la pérdida de valores cristianos y espirituales por parte de la sociedad, ocasiona una disminución en la cantidad de potenciales Damas Salesianas que pudieran incorporarse a la obra, ya que la formación espiritual y el compromiso son aspectos fundamentales del espíritu damasalesiano.

Oportunidades

- El auge que ha tomado en los últimos años el tema de la Responsabilidad Social de las empresas es una oportunidad para la ADS ya que una de las opciones de las empresas es apoyar económicamente a las instituciones con fines sociales, bien para apoyar sus proyectos o para contribuir con su obra. En la medida en que la ADS opere con más criterio empresarial, en esa medida tendrán mayor oportunidad de captar este tipo de Empresas interesadas en apoyar las instituciones existentes.
- Una oportunidad importante para la ADS es lograr generar sinergia entre los Centros y el Directorio Nacional para lograr una mayor coordinación de esfuerzos en la captación de fondos. Para ellos se requiere identificar fuentes potenciales de donaciones e ingresos. Entender muy bien cada segmento de donantes, para desarrollar y mantener relaciones estrechas con los donantes.

- También pueden lograrse mejores resultados como organización en la medida en que funcione el principio de la economía compartida. Esto requiere que haya una visión compartida de la obra en cada uno de los Directorio Locales, y que a su vez, se pueda contar con la información financiera de los Centros de manera que haya información confiable y oportuna sobre los resultados de la ADS de manera consolidada.
- Coordinar con las otras ONG el momento en que cada una hace sus eventos más importantes en Caracas, para evitar que un evento compita con el otro, les permite a todos una mayor recaudación de fondos en los mismos. Generar y organizar eventos efectivos para recaudar fondos
- Entender muy bien las necesidades de cada comunidad y con base en eso revisar adecuadamente los servicios que se prestan, conocer su estructura de costos para enfocarse en aquellos que sean autofinanciables.

Segunda parte.

5.2.4. Misión, Visión y Objetivos

La segunda parte del instrumento estaba destinada a explorar la percepción de la misión y visión actual y si se estaba cumpliendo con la misión. También se pretendía conocer los objetivos en los que estaban trabajando como organización.

Misión de la ADS

“Evangelizar desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor.” (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

El 100% de los entrevistados reportaron que esa era la única misión que había existido en Asociación, aspecto que fue confirmado por el Fundador.

Es importante destacar que a pesar de no estar expresamente indicado en la misión que la ADS presta servicios de salud o de capacitación, existe una opinión compartida entre el Directorio de la ADS de que los medios de cumplimiento de la misión son en esencia la prestación de servicios de salud y la capacitación. El 31% considera que la misión no describe lo que hacen las

Damas Salesianas y que cuando presentan proyectos o cuando quieren dar a conocer la organización, se ven en la necesidad de además de, comunicar la misión, añadir una explicación de las líneas de acción de la ADS, sus programas y destinatarios.

El 40% manifestó que se había hecho un ejercicio de revisión de la declaración de la misión, y sin embargo, la misión finalmente fue aprobada con el mismo texto que tenía. Una de las entrevistadas opinó que no debía cambiarse la misión porque ya estaba internalizada en la institución. Dos de ellas, 15%, expresaron que era muy difícil lograr un cambio en la misión porque esta tenía carácter fundacional.

Otro punto resaltante obtenido en las entrevistas, fue el referido a la percepción que tienen de cómo se da cumplimiento a la misión. Todos opinan la ADS está cumpliendo con la misión porque disponen de las estadísticas de prestación de servicios emitidas por los centros, es decir, se evidencia el cumplimiento de la misión mediante el número de pacientes atendidos y por el número de niños y jóvenes formados en los centros de capacitación.

¿Cómo evidenciar que se está logrando evangelizar desde la promoción humana y que se está construyendo la civilización del amor? Sólo el 15% de los entrevistados opinan que tal y como esta declarada la Misión, no hay manera objetiva de saber si se está evangelizando desde la promoción humana ni si se está construyendo la civilización del amor. En el mismo orden de ideas el 38% de los entrevistados mencionaron que la evangelización, de la que habla la misión, no se está llevando a cabo de manera satisfactoria y que los esfuerzos deberían apuntar a la mejora del desempeño en esa área.

Al preguntar quiénes son los beneficiarios de la ADS, hay variedad de respuestas entre los entrevistados. Las mayores coincidencias están en Jóvenes (22%) y Niños con escasos recursos (19%), seguido por la mención de los más necesitados o las clases socioeconómicas D y E. Hay un segundo bloque de respuestas con la misma frecuencia: adultos, abandonados, enfermos (7%), y finalmente los que tuvieron una sola mención para cada uno de ellos; mujeres, muchachos con problemas, reclusas, indigentes y ancianos. Se pone de manifiesto que existe una visión parcial del directorio sobre quiénes son los beneficiarios de la misión. La percepción refleja parcialmente la

realidad de la ADS pero ésta es limitada y no alcanza a todos las personas que se benefician de los diferentes ámbitos de acción de la Asociación. (Ver Tabla 5).

Aun cuando todos los beneficiarios mencionados están contemplados en el Ideario, nadie mencionó la familia, que está señalada específicamente en tal documento. Aquí se pone de manifiesto una vez más la amplitud de la misión, esta vez referida a sus destinatarios. Por un lado, se hace prácticamente imposible el logro de misión, ya que los destinatarios son tantos y tan diversos que las líneas de acción actual de la ADS no están en capacidad de atender las necesidades de grupos tan heterogéneos.

Los destinatarios de la ADS	Frecuencia	%
Jóvenes con escasos recursos	6	22%
Niños con escasos recursos	5	19%
Clases D, E, los más necesitados	5	19%
Adultos	2	7%
Abandonados	2	7%
Enfermos - pacientes	2	7%
Mujeres de escasos recursos	1	4%
Muchachos con problemas	1	4%
Internas (reclusas)	1	4%
Indigentes	1	4%
Ancianos	1	4%
Total	27	100%

Tabla 5. Percepción de quiénes son los Beneficiarios de la ADS

Visión de la ADS

“Ser la institución líder de carácter voluntario, evangelizando desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor”. (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, 2004, p. 61).

En el caso de la visión al igual que con la misión, se observa la tendencia de los entrevistados a concederle también un carácter fundacional a la misma, al afirmar que siempre ha existido esa declaración de Visión. No obstante, en el

análisis documental se pudo apreciar que el Ideario del Proyecto Empresa Damas Salesianas, no contiene una declaración de la visión y que por tanto posiblemente fue elaborada posteriormente a la publicación del Ideario.

La mayoría de los entrevistados encuentra muy similar la visión y la misión.

Una de las entrevistadas hizo mención que el liderazgo deseado por la ADS declarado en la visión, posiblemente estuviese relacionado con razones históricas. Cuando comenzó la ADS, prácticamente no había organizaciones sociales compuestas por voluntarios, pero que posteriormente comenzaron a establecerse otras organizaciones con fines sociales, quienes comenzaron a ser competencia de la ADS en captación de fondos y captación de posibles voluntarias.

Objetivos de la ADS

Los entrevistados reportaron que el Directorio Nacional no disponía un plan estratégico y en ese momento estaban trabajando en la elaboración de su planificación operativa. Tampoco contaban objetivos formales definidos.

Sin embargo consideran que la prioridad del Directorio es “consolidar” los centros existentes. No están en planes de crecimiento ni piensan abrir más centros en el país. Para la ADS un centro consolidado es aquel que cuenta con suficientes destinatarios, está haciendo uso de los equipos e instalaciones, está generando ingresos y cuenta con un Directorio Local integrado por Damas Salesianas que dirigen adecuadamente el mismo.

Constituida en Venezuela desde hace 37 años la ADS creció hasta tener 35 centros en el país, lo que le confiere una cierta complejidad para su administración y control considerando que es una organización sin fines de lucro, dirigida por voluntarias, muchas de ellas sin formación gerencial, que no perciben ingreso alguno por sus servicios y su dedicación es a tiempo parcial.

En las entrevistas el 38% personas reportaron que era difícil la supervisión de los 35 centros desde Caracas, y que debían mejorar los controles administrativos y de gestión que se tenía de los centros.

Por lo menos a la mitad del Directorio Nacional le preocupa la captación de nuevas voluntarias y la formación de la generación de relevo de la ADS, por cuanto la mayoría de las que integran actualmente los Directorios tanto nacional como internacional, son Damas que han acompañado al Padre Miguel

prácticamente desde la fundación de la ADS, y consideran que necesitan de mujeres más jóvenes, profesionales, con capacidad de asumir los retos que enfrenta actualmente la ADS.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Esta sección del documento se encuentra dividida en dos áreas fundamentales: los aspectos asociados con el análisis DOFA y aquellos relacionados con la misión y visión de la Asociación.

Misión y Visión:

El análisis de la misión de la ADS conduce a dos realidades. Una es la misión escrita, y otra es la percepción que tienen sus miembros de la misma.

La amplitud del enunciado de la misión, tal y como está escrita, no permite identificar las líneas de acción de la organización. Aún cuando se puede apreciar que la ADS está fundamentada en valores cristianos y tiene propósitos espirituales, ésta no especifica a qué se dedica ni qué es realmente prioritario para el desarrollo de la misma. La misión es ambigua, de carácter religioso, no expresa que está integrada por Damas Salesianas, mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos.

A pesar de lo expresado anteriormente en relación con la declaración escrita de la misión, en el Directorio Nacional existe la opinión compartida de que los medios para dar cumplimiento a la misión de la ADS son la prestación de servicios de salud y la capacitación, y que esto se evidencia a través de las estadísticas que elaboran los Centros. Consideran que la misión de evangelización es muy difícil de constatar y que los esfuerzos de la ADS han

estado más centrados en la prestación de servicios de salud y de capacitación que en la evangelización.

La amplitud de la misión se manifiesta también cuando el Ideario define los destinatarios de la ADS y abarca muchas categorías sin mayores delimitaciones: la mujer necesitada, los pobres, los enfermos, los jóvenes, la familia, los niños y los indígenas. Esto hace prácticamente imposible alcanzar la misión, ya que los destinatarios son tan amplios que no es posible atenderlos a todos. Con esta amplitud se fundaron 35 Centros distribuidos en el país, cada uno con características particulares, por cuanto atiende comunidades diferentes y beneficiarios diferentes. Tal diversidad de Centros constituye una realidad compleja de gerenciar que requiere disponer de sistemas de información y controles, con los que no cuenta actualmente la Asociación. El Directorio Nacional carece de una visión compartida sobre quiénes son sus beneficiarios, las percepciones individuales son ciertas pero parciales, nadie mencionó la totalidad de los beneficiarios de la ADS. Este hallazgo confirma lo expuesto por Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004): cuando la misión no está muy clara la organización puede enfrentar problemas relacionados con la falta de alineación entre los participantes.

La misión no se ha revisado. Ha sido la misma desde que se definió. Aun cuando algunos miembros del directorio manifestaron su deseo de actualizar el contenido de la misión, argumentaron que en una ocasión se había intentado introducir algunos cambios y esto no había sido posible ya que encontraron mucha resistencia. Considerando que la ADS es una organización de carácter religioso, dirigida por sacerdotes salesianos, y que el enunciado de la misión contiene expresiones de la iglesia, tales como “evangelizar”, “civilización del amor” es posible que por eso no haya sido posible incorporar las modificaciones necesarias que permitan que la declaración de la misión se constituya efectivamente en una fuente de direccionamiento estratégico.

La misión ADS no está vinculada a una visión más amplia. La visión aspira al reconocimiento del liderazgo de la ADS como institución de carácter voluntario. La misión y la visión deben ser suficientes para dejar claro cuál es el enfoque

del trabajo de la Asociación. Es común que en organizaciones de carácter social la misión y la visión se confundan, cuando en realidad deberían ser complementarias. Lo que ocurre en el caso de la ADS es que la misión y visión son tan parecidas que se confunden y no permiten esa complementariedad que deberían tener una con la otra.

La visión tal y como está declarada, no puede considerarse una visión desafiante o de gran impacto social que tenga la capacidad de atraer y motivar a las nuevas voluntarias. Ashoka Emprendedores Sociales, Mckinsey & Company (2004) postulan que en organizaciones con fines sociales una visión bien articulada y comunicada eficientemente puede ser útil para lograr la adhesión de voluntarios.

Para Serna (2003) la misión y visión deberían servir de direccionamiento estratégico para la Asociación, sin embargo, por todo lo expresado anteriormente se puede concluir que la misión y visión actual no cumplen estos propósitos de direccionamiento de la Asociación, lo que constituye una debilidad estratégica.

El análisis DOFA:

El análisis DOFA estuvo orientado especialmente hacia el análisis interno de la organización. En el mismo se pone de manifiesto que el Directorio Nacional percibe que la ADS como una organización con más debilidades que fortalezas.

Debilidades

1. La Capacidad Directiva.

El Directorio Nacional. Este tiene bajo su responsabilidad gerenciar a la Asociación con mentalidad de proyecto empresarial, de manera organizada y eficiente según los valores del Ideario. Por el rol que tiene asignado, debería estar al tanto del entorno interno y externo de la organización y evaluar servicios que se prestan para determinar si se está cumpliendo con la misión. Sin embargo, el Directorio está concentrado en los aspectos operativos del funcionamiento de la Sede Central y de los Centros y no se dedica a los

aspectos estratégicos orientados hacia el mediano y largo plazo de la organización.

Es un tema recurrente en los documentos que la Asociación anima a sus Centros con mentalidad de proyecto empresarial y de gerencia, y dentro del ordenamiento jurídico vigente. Sin embargo la ADS no opera tal y como está conceptualizado el Proyecto- Empresa ADS. No cuenta con la capacidad directiva que le permita conducir la ADS con criterios gerenciales.

Todo lo expresado anteriormente contribuye con el mal funcionamiento de algunos centros que cuentan con un Directorio Local igualmente débil, sin la suficiente capacidad para gerenciar la obra, lo que se evidencia en la subutilización de la infraestructura y equipos, no cuentan con suficientes destinatarios y por lo tanto no pueden generar los recursos que requieren para su sostenimiento.

Se observa que en la Junta Directiva actual han incorporado profesionales en algunas consejerías que demandan conocimientos técnicos específicos, lo cual es un paso adelante hacia la profesionalización de la gerencia.

La medición de la gestión está limitada a las estadísticas que reportan los Centros, y no todos los Centros lo hacen oportunamente. Adicionalmente, esta información que suministran los mismos debería tener algún mecanismo de verificación y validación.

Ausencia de un plan estratégico. Existe una gran cantidad de documentos que constituyen las fuentes de información fundamental para la formación de los miembros de la organización. El Ideario recoge la identidad de la organización, su misión y estructura. Sin embargo, la ADS no posee un plan estratégico que acopie lo que la organización piensa sobre su futuro y cómo responder al entorno para lograr las metas. Al no contar con este plan que defina las metas prioridades y acciones específicas que deben emprenderse para alcanzar la misión, la organización está concentrada en el corto plazo, en la inmediatez, sin considerar las acciones que debe emprenderse para asegurar la permanencia de la organización en el largo plazo. Actualmente están trabajando en su planificación operativa dos de las consejerías tienen sus planes operativos elaborados. En una situación donde hay mayor dificultad

para conseguir recursos, se requiere de liderazgo estratégico para identificar las fallas de desempeño de la organización y tomar acciones para corregirlas.

Sistemas de información y control. El Directorio Nacional en este momento no cuenta con la información financiera necesaria para la toma de decisiones y la distribución de los recursos de la asociación. La ADS carece de sistemas y procesos administrativos, financieros y de gestión que les permita gerenciar su actividad. La organización creció hasta tener 35 centros en el país, lo que le confiere una cierta complejidad para su administración y control, considerando que es una organización sin fines de lucro, dirigida por Damas voluntarias que no perciben ingreso alguno por sus servicios y su dedicación es a tiempo parcial. La supervisión de los 35 centros desde Caracas, requiere de una gestión gerencial eficiente basada en conocimientos y experiencia.

No todas las Damas responsables de los Centros ni en los cargos con responsabilidades por la administración financiera poseen las competencias técnicas para planificar y distribuir los recursos, llevar la contabilidad y ofrecer la información financiera. El Directorio Nacional debe estar involucrado en la administración de las finanzas, la organización requiere de personas capacitadas en el área financiera - administrativa para llevar a cabo el análisis financiero y el trabajo, bien formando parte del Directorio o bien como profesionales contratados. La actual Consejera de Administración es una profesional en el área.

Habilidad para atraer y retener voluntarias. Aun cuando la falta de capacidad para atraer y retener voluntarias ha sido una preocupación de la ADS por lo menos en los últimos 10 años, la situación hoy día persiste igual. Esta debilidad atenta contra la sostenibilidad de la obra a mediano y largo plazo, por cuanto si no es posible reclutar y mantener las voluntarias necesarias, entonces no contarán con los recursos humanos que se ocupen de realizar las actividades que aseguren el cumplimiento de la misión. A pesar de que para el momento de la investigación existía una Consejera de Recursos Humanos formalmente designada, y a quien le compete todo el manejo de las voluntarias, ésta

Consejera no se ocupaba en lo absoluto de las funciones de recursos humanos.

2. Capacidad Financiera.

La economía compartida. La economía compartida no se practica, lo que implica el no reconocimiento de la ADS con todos sus Centros como una sola institución, aspecto contradictorio con los principios expresados en el Ideario. En ello se refleja una falta de visión compartida sobre lo que es la organización como un todo y cómo contribuye cada uno de los centros a la organización como un todo. A su vez, para que la economía compartida opere adecuadamente la Consejería de Administración deberá contar con la información actualizada de los movimientos financieros de los centros, lo que le permitirá contar con la información requerida.

Captación de fondos. La captación de recursos es insuficiente para las necesidades actuales y éstas son cada vez mayores por cuanto no todos los centros son capaces de generar suficientes ingresos para su sostenimiento. Esto genera una gran presión al Directorio Nacional para captar fondos. Para tener acceso a los fondos que las empresas tienen dispuestos para contribuir con proyectos sociales, hay que competir con otras ONG para captar los mismos lo que demanda capacidades técnicas en la formulación y control de proyectos. La mayor fortaleza de la organización ha sido su experiencia en la elaboración de eventos. Sin embargo, hay que fortalecer el capital humano de la organización con estos conocimientos.

3. Capacidad Competitiva.

La identificación y evaluación de las necesidades de los destinatarios, no es un proceso sistemático de la ADS y como cada Centro está ubicado en comunidades con características y necesidades particulares, al no explorar sistemáticamente las necesidades de cada comunidad y su nivel de satisfacción con la cobertura y calidad de los servicios que se ofrecen no se entienden las necesidades de los beneficiarios. Tampoco se revisan regularmente los servicios que se prestan en los Centros y en la Sede Central para identificar cuáles tienen poco impacto o no son autofinanciables y así

poder tomar decisiones sobre los recursos de los Centros y el uso de la infraestructura.

Los servicios de salud, capacitación y catequesis, en la actualidad son medidos únicamente a través del número de pacientes atendidos o el número de niños que reciben capacitación, lo que resulta en una limitada información sobre la prestación de estos servicios. Estos deberían ser sometidos a un proceso de evaluación a fin de determinar la calidad de los mismos, identificar qué necesidades están atendiendo y así conocer con base en hechos ciertos las razones por las cuales no hay suficientes destinatarios en los centros.

Disposición al cambio. Problemas organizacionales que fueron identificados hace 10 años en la Asamblea Nacional ADS de 1996 aun no han sido solventados y salieron a relucir durante la presente investigación diagnóstica. Algunos de estos problemas recurrentes son: los centros que no llenan las expectativas de la ADS, sin suficientes destinatarios y equipos subutilizados; la falta de generación de relevo para las Damas Salesianas, la falta de unificación de criterios sobre los programas y destinatarios, la apatía de las Damas Salesianas hacia la formación, la falta de compromiso hacia la obra por parte de algunas Damas Salesianas.

La firma McKinsey en una consultoría realizada hace 16 años había reportado en su diagnóstico interno los siguientes aspectos. Entre las fortalezas de la ADS: Imagen y calidad de servicio, voluntariado comprometido, una masa crítica en el sector salud, un potencial grande de captura de fondos, y una red extensa de centros a nivel nacional. Debilidades: Centro Corporativo débil y la inexistencia de sistemas-procesos básicos para gerenciar su actividad. Cambios requeridos: ajustes estructurales, contratación de personal especializado, implantación de procesos básicos y revisión de algunos paradigmas. Todas estas situaciones se reportaron nuevamente en la investigación realizada 16 años después. Este hallazgo también validó los resultados de de ésta investigación diagnóstica y constituye una evidencia adicional de la poca capacidad de la ADS para mejorar su propio desempeño durante ese tiempo. Se han realizado diagnósticos organizacionales, han

contado con el apoyo especializado, y sin embargo, los cambios deseados por la ADS no han ocurrido.

Las organizaciones deben poseer la capacidad para cambiar y adaptarse a contextos cambiantes. Requieren de liderazgo para conectar sus realidades internas y externas y mejorar su propio desempeño para cumplir con la razón social por la que fueron creadas.

Fortalezas

La imagen corporativa. La reputación de la Asociación, su prestigio, transparencia y seriedad durante sus 37 años de trayectoria constituyen un aval de la ADS. Las organizaciones sin fines de lucro que necesitan captar fondos requieren mantener sus credenciales impecables. La credibilidad y las acciones que se concretan en obras, ha sido la constante en la organización.

El Liderazgo. El Padre Miguel, como Fundador, ejerce el rol del liderazgo en la organización. Los entrevistados coincidían en percibirlo como el eje fundamental de la Asociación. Esto es una fortaleza y puede ser también una debilidad. Gestar los cambios que requiere la ADS y que el mismo Padre demanda de Damas Salesianas con responsabilidades en el Directorio, requiere, entre otros aspectos, que las socias también asuman roles de liderazgo. El liderazgo que se necesita es aquel que logra que las cosas sucedan, que se ocurran los cambios, que se rompa el estatus quo que caracteriza a la ADS.

El capital humano. En el Directorio actual existe un gran compromiso con la Asociación, y con lo que significa ser Dama Salesiana. El espíritu de lucha, el deseo de contribuir con los otros es sin lugar a duda, una fortaleza de las Damas Salesianas que integran el Directorio Nacional.

Amenazas.

El análisis del medio ambiente externo evidencia que cambios económicos políticos, y sociales han afectado la organización. Por razones políticas el gobierno ha disminuido su apoyo económico a las instituciones católicas privadas, que unido a la competencia con los programas sociales del gobierno

de carácter gratuito, y la necesidad de competir con el resto de las ONG's por la consecución de los aportes económicos, genera una gran presión a la organización para asegurar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Asimismo, la pérdida de valores cristianos y espirituales por parte de la sociedad, ocasiona una disminución en la cantidad de potenciales Damas Salesianas que pudieran incorporarse a la obra, ya que la formación espiritual y el compromiso son aspectos fundamentales del espíritu damasalesiano.

Oportunidades

El auge que ha tomado en los últimos años el tema de la Responsabilidad Social de las empresas es una oportunidad para la ADS ya que una de las opciones de las empresas es apoyar económicamente a las instituciones con fines sociales, bien para financiar sus proyectos o como patrocinantes de la obra. En la medida en que la ADS opere con más criterio empresarial, en esa medida tendrán mayor oportunidad de captar este tipo de Empresas interesadas en apoyar las instituciones con fines sociales.

Una oportunidad importante para la ADS es generar sinergia entre los Centros y el Directorio Nacional para lograr una mayor coordinación de esfuerzos en la captación de fondos. Para ello se requiere identificar fuentes potenciales de donaciones e ingresos, entender muy bien cada segmento de donantes, para desarrollar y mantener relaciones estrechas con los donantes.

También pueden lograrse mejores resultados como organización en la medida en que funcione el principio de la economía compartida. Esto requiere que haya una visión compartida de la obra en cada uno de los Directorio Locales, y que a su vez, se pueda contar con la información financiera de los Centros de manera que haya información confiable y oportuna sobre los resultados de la ADS de manera consolidada.

Coordinar con las otras ONG el momento en que cada una hace sus eventos más importantes en Caracas, para evitar que un evento compita con el otro, les permite a todos una mayor recaudación de fondos en los mismos.

En resumen, como organización sin fines de lucro, la ADS enfrenta múltiples retos y amenazas. Encuentra amenazada su eficiencia y la consecución de

recursos tanto financieros como humanos lo que afecta su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Entre los retos que enfrenta está el ambiente turbulento, la competencia con otras ONG por recursos financieros, la competencia por los destinatarios a quienes el Gobierno destina las Misiones.

Un reto muy especial que enfrenta la ADS es fortalecer su capacidad directiva. Necesita cambiar su gerencia centrada en la operación por una gerencia con mentalidad estratégica y empresarial. También requiere alinear la visión del Directorio en relación con los problemas actuales que enfrenta la ADS a fin de generar acciones específicas que promuevan la atención de las áreas que se encuentran más debilitadas en la organización.

La ADS ha venido haciendo esfuerzos en la generación de recursos, en la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Necesitan revisar su misión y visión para adecuarla a las nuevas realidades de la Institución. Igualmente requieren revisar los servicios que prestan y enfocar los recursos disponibles en aquellos servicios o Centros donde estos tengan mayor impacto o sean autofinanciables.

La Asociación ha dado pocas evidencias de su capacidad para generar los cambios que ella misma desea. No obstante, para poder realizar estos cambios la ADS como organización necesita habilidades técnicas y conocimiento de la realidad social que se desea impactar. Para alcanzar la sostenibilidad de la ADS se deben realizar cambios importantes, comenzando por fortalecer su capacidad directiva.

6.2. Recomendaciones

Fortalecer su capacidad directiva.

Incorporar o atraer las mejores habilidades gerenciales para apoyar la obra, bien sea a través de asesores u otros medios.

Actualizar la visión y misión. Se requiere revisar la misión y la visión para adecuarla a las nuevas realidades de la ADS. En el proceso de maduración de la organización es natural que haya cambios en su foco de actuación. Se debe revisar la misión para mantener la coherencia entre la actuación de la organización y su razón de ser a fin de contar con una misión que pueda comunicar más adecuadamente la razón de ser de la misma, que explique con más claridad a qué se dedica la organización y cómo entiende su compromiso social.

Con base en la información recopilada en este diagnóstico estratégico, la ADS debe entender muy bien las necesidades de cada comunidad y su nivel de satisfacción: cobertura y calidad de los servicios ofrecidos. Se requiere enfocar los recursos disponibles para optimizar el impacto. Esto demanda revisar regularmente los servicios y los Centros para identificar cuáles son de poco impacto o no autofinanciables así como desarrollar una metodología de evaluación de la gestión con el objeto de utilizarla como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

Captación de recursos. Identificar fuentes potenciales de donaciones e ingresos. Entender muy bien cada segmento de donantes, para desarrollar y mantener relaciones estrechas con los donantes. Generar y organizar eventos efectivos para recaudar fondos.

Gerencia de la Obra. Conocer la estructura de costos de los centros y los servicios que se prestan. Identificar los servicios rentables y cuáles no lo son para tomar decisiones al respecto. Administrar los recursos eficientemente. Diseñar los procesos y controles básicos para la planificación, administración y control de la Asociación. Una de las oportunidades de mejora de la ADS consiste en lograr tener un presupuesto nacional donde se consolide toda la información de los Centros.

Los productos y servicios de la organización constituyen el medio fundamental para realizar su misión. Los servicios de salud, capacitación y catequesis deberían ser sometidos a un proceso de evaluación a fin de determinar la calidad de sus servicios, identificar qué necesidades están atendiendo y así conocer con base en hechos ciertos las razones por las cuales no hay suficientes destinatarios en los centros.

Gerencia del voluntariado

Designar una Consejera de RRHH y vocaciones que comprenda su rol y lo asuma cabalmente con el propósito de comenzar a generar acciones desde el Directorio Nacional hacia cada uno de los Centros a fin de maximizar la captura de nuevas voluntarias, crear un ambiente motivante para el voluntariado y promover la apertura de la ADS hacia la incorporación de nuevas voluntarias.

Referencias Bibliograficas

Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004). *Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales*. Sao Paulo: Editora Peirópolis.

Asociación Damas Salesianas. (2000). *Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas*. Madrid: Gráficas Don Bosco S.L.

Asociación Damas Salesianas (2004). *La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS*. Venezuela: Editorial Arte.

Drucker, P. (1999). *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker. Guía de Trabajo*. Edición revisada. Buenos Aires: Ediciones Granica.

French, W. L y Bell, C.B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ta edición) México: Pearson Educación.

McKinsey (2000). *Apoyando a la ADS en el diseño e implantación de la nueva organización*. Caracas.

Santalla, Z. (2005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. (8va edición) Bogotá: 3R Editores

Anexo 1
Diagnóstico Estratégico de la ADS
Guía de Entrevista

Nombre _____ Tiempo en la ADS _____

Cargo Actual _____ ¿Dedicación ADS? _____ horas semana

1. ¿Cuáles son los problemas más importantes que existen en la ADS?
2. ¿Cuáles son los retos de la Junta Directiva?
3. ¿Qué les gustaría entregar como resultados de la Junta Directiva cuando termine su gestión?
4. ¿A qué se destina la mayor parte del tiempo de las reuniones de la JD?

Aspectos asociados a la misión y visión de la ADS.

Definición de la misión y visión actual.

Misión:

Evangelizar desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor.

Visión:

Ser la institución líder de carácter voluntario, evangelizando desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor.

5. ¿Cuándo fue creada la misión y visión actual de la organización?
6. ¿Existió alguna otra misión o alguna otra visión anterior a la actual? En caso de ser positiva la respuesta ¿cuál fue? ¿por qué la cambiaron?
7. ¿Se ha hecho alguna revisión o modificación de la misión o visión recientemente?
8. ¿Cómo saben (de manera objetiva) las Damas Salesianas que están cumpliendo con la misión y con la visión?
9. ¿La ADS se ha dedicado siempre a la evangelización, salud y educación? ¿anteriormente habían otras áreas a las cuales se dedicaban?
10. Siendo la evangelización, la salud y la educación las áreas fundamentales, ¿cómo surgen otros proyectos como la atención penitenciaria femenina, la alimentación infantil y el programa para indigentes?

11. ¿Cómo afecta a la ADS la diversidad en cuanto a destinatarios, áreas de atención, ubicación geográfica? ¿Es eso una fortaleza o una debilidad?
12. ¿En qué área son más eficientes como organización: evangelización, salud, educación, atención penitenciaria femenina, alimentación infantil o el programa para indigentes? (Eficiencia: relación recursos – resultados)
13. ¿En cuáles áreas encuentran mayores problemas? Evangelización, Salud, educación, atención penitenciaria, alimentación infantil o el programa para indigentes?
14. ¿Cuáles son los problemas en el área de evangelización?
15. ¿Cuáles son los problemas en el área de salud?
16. ¿Cuáles son los problemas en el área de educación?
17. ¿Cuáles son los problemas en el área de atención penitenciaria?
18. ¿Cuáles son los problemas en el área de alimentación infantil?
19. ¿Cuáles son los problemas en el programa con los indigentes?
20. ¿Se hace una planificación anual de actividades para cada una de las consejerías?
21. ¿Se hace una planificación anual de actividades para el Directorio Nacional?
22. ¿Se hace una revisión periódica de los documentos de propiedad de los centros?
23. ¿Se evalúa la gestión de los centros ADS? ¿Cómo se evalúa? ¿Desde cuándo se evalúan? ¿Quién es el responsable de la evaluación de los centros?
24. ¿Se realizan encuestas a los destinatarios y vecinos de los centros para apoyar la evaluación de los mismos?
25. ¿Qué contribuyó con el crecimiento expansivo durante los últimos quince años? ¿Hasta qué fecha fue esa expansión?
26. ¿Qué se entiende por **consolidación de los centros**? ¿Qué aspectos, actividades, objetivos incluye la consolidación? ¿Qué aspectos nos permiten constatar la consolidación de un centro?
27. ¿Está previsto el establecimiento de nuevos centros?

28. ¿Está previsto el apoyo a otros proyectos?
29. ¿Cuáles son los últimos tres centros que se han creado? ¿De cuándo datan?
30. ¿Han cerrado algunos centros? ¿Por qué?
31. ¿Existen centros que hayan cambiado su área de dedicación? ¿Por qué?
32. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la ADS?
33. ¿y las debilidades de la ADS?
34. ¿Qué se encuentra haciendo la ADS con respecto a sus estrategias (autosuficiencia, sinergia institucional, corresponsabilidad con fuentes financieras, profesionalización del personal, estructuras flexibles)? Esto está reportado en el libro. (La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS, pág. 106).
35. ¿Estas estrategias están vigentes? las estrategias de la organización son actividades detalladas del plan para conseguir que la Asociación logre sus objetivos, incluso los financieros

Aspectos asociados al ambiente externo de la ADS.

36. ¿Qué cambios de tipo político, económico y social afectan a la ADS?
37. ¿Los productos (programas y servicios) de la organización se encuentran claramente definidos?
38. Se revisan los productos (programas y servicios), periódicamente?

Aspectos asociados a los recursos de la ADS.

39. ¿Se han evaluado las necesidades financieras de la organización?
40. ¿Cuándo fue la última vez que se hizo?
41. ¿Qué resultados han obtenido en esa evaluación?
42. ¿Se encuentran en algún documento?
43. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la ADS?

44. ¿Cada centro genera sus propios ingresos?
45. ¿Son suficientes?
46. ¿Existe un presupuesto para cada centro?
47. ¿Existe un presupuesto nacional que consolide el de los centros?
48. ¿Existen planes específicos para conseguir nuevos fondos?
49. ¿Se cuenta con los fondos adecuados para asegurar el desempeño actual y a mediano plazo de la organización?
50. ¿Se han evaluado las necesidades de infraestructura, de la organización?
¿Cuándo fue la última vez que se hizo?
51. ¿Qué resultados se obtuvieron en la evaluación?
52. ¿Se encuentran en algún documento?
53. ¿Se han evaluado las necesidades de recursos humanos (voluntariado) de la organización?
54. ¿Cuándo fue la última vez que se hizo?
55. ¿Qué resultados se obtuvieron en la evaluación?
56. ¿Se encuentran recogidas en algún documento?
57. ¿Qué perfil o requisitos debería cumplir una Dama para pertenecer a la Junta Directiva?
58. ¿Qué problemas se están presentando en cuanto al recurso humano voluntario?
59. ¿Quiénes son los destinatarios de esta organización?
60. ¿Las necesidades de los destinatarios se encuentran definidas claramente?
61. ¿La evaluación de las necesidades de los destinatarios se lleva a cabo con regularidad? ¿Cómo se evalúan?
62. Cuántas Damas Salesianas Voluntarias están realmente activas ¿2000?
¿Tienen un organigrama de la ADS? ¿Tienen un organigrama cada centro de la ADS?

Anexo 2
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD	DEBILIDADES	Frec	%	FORTALEZAS	Frec	%	Total		
							Frec		%
Capacidad Directiva									
Liderazgo	Ausencia de un líder espiritual	2	17%	P.Miguel: Visionario, director de orquesta, el que tiene la última palabra	10	83%	12		100%
Imagen Corporativa				El prestigio y seriedad de la ADS, transparencia en rendición de cuentas, mistica, credibilidad en los resultados	7	100%	7		100%
Orientación empresarial	Ausencia de visión compartida, insuficiente institucionalidad (ideario), deficiente adaptación ADS a cambios en el ambiente	3	38%	Sobrevivencia, espíritu de lucha, las obras existen y permanecen. Demostrada capacidad para gerenciar centros de salud. Crecimiento: apertura Centros en el exterior	5	63%	8		100%
Planificación operativa	Improvisación, ausencia de planificación: financiera, para atención de necesidades de infraestructura. Solo 3 consejerías disponen de planificaciones operativas	7	100%				7		100%
Función Directiva	Ausencia del rol ejecutivo de la Junta Directiva (planificación, ejecución y dirección), centrados en apagar fuego y en tratar temas operativos y no estratégicos	6	35%	Gran capacidad de trabajo	2	12%	8		47%
	Mala organización de la agenda y del tiempo del directorio nacional, incumplimiento de las normas para las reuniones del directorio, falta de disciplina. No todas las consejeras pueden exponer sus puntos	4	24%				4		24%
	Dificultad para trabajar como equipo en el directorio	3	18%				3		18%
	Falta de alineación entre Directorios internacional y nacional	2	12%				2		12%
		15			2		17		100%
Evaluación de gestión	Ineficiente evaluación de Centros ADS, ausencia de estadísticas, ausencia de metodología para reglamentar la evaluación	9	100%				9		100%

Anexo 2
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CAPACIDAD	DEBILIDADES	Frec	%	FORTALEZAS	Frec	%	Total	
							Frec	%
Habilidad para atraer y retener voluntarias	Insuficientes nuevas voluntarias, no hay generación de relevo, la mayoría de las damas actuales son mayores. Esta situación es peor en el interior. Deficiencia en el mantenimiento del voluntariado una vez cesa sus responsabilidades en un Centro	6	55%				6	55%
	La necesidad de trabajar de las potenciales Damas Salesianas	2	18%				2	18%
	Poca apertura hacia espacios de participación para la incorporación de las nuevas voluntarias, parcelas de poder	3	27%				3	27%
		11					11	100%
Sistemas de control	Dificultad para controlar tantos centros desde Caracas, insuficientes controles administrativos	5	50%				5	50%
	No hay un presupuesto nacional que consolide la información de los centros. Estamos trabajando en eso.	1	10%				1	10%
	Ausencia de presupuestos atado a una planificación de actividades	1	10%				1	10%
	Desconocimiento de estructura de costos de servicios, no hay presupuesto nacional consolidado	2	20%				2	20%
	Falta de seguimiento en la solución de los problemas	1	10%				1	10%
		10					10	100%
Sistemas de toma de decisiones	Deficiencia en la toma de decisiones (cada consejería debería tomar las decisiones del área que les corresponde y no llevar el problema a JD), falta de delegación, demora en la toma de decisiones de JD	3	100%				3	100%
Comunicación y control gerencial	Dificultades de comunicación entre miembros de la Junta, y con los Centros	3	100%				3	100%
Estructura Organizacional	No hay estructura formal, no hay descripciones de puesto	2	100%				2	100%
Capacidad Directiva - Total respuestas		65	71%		26	29%	91	100%

Anexo 2
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (FCI)									
CAPACIDAD	DEBILIDADES	Frec	%	FORTALEZAS	Frec	%	Total		
							Frec	%	
Capacidad del Talento Humano									
Compromiso	Falta de compromiso damasalesiano con la obra	3	25%	DS comprometidas con la Institución, dedicación, mística servicio social, carisma, vocación	9	75%	12	100%	
Capital humano adecuado	Insuficientes Damas voluntarias en los Centros, especialmente en el interior.	4	36%	Capital humano Damasalesiano (valentía, no se amilanan), su formación, probidad	7	64%	11	100%	
Formación espiritual de Damas Salesianas	Ausencia de formación metódica y sistemática. Rechazo DS a la formación espiritual	5	45%				5	45%	
	Absentismo en los talleres de formación	3	27%				3	27%	
	Ausencia de Damas formadoras (efecto multiplicador), no hay reemplazo para Mercedes	3	27%				3	27%	
		11					11	100%	
Formación técnica de DS	Falta de capacidad para la formulación y control de proyectos, especialmente en los centros del interior.	4	50%	Experiencia en la organización de eventos para captar fondos	3	38%	7	88%	
	Falta de conocimientos técnicos	1	13%				1	13%	
		5			3		8	100%	
Capacidad del Talento Humano - Total respuestas		23	55%		19	45%	42	100%	

Anexo 2
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CAPACIDAD	DEBILIDADES	Frec	%	FORTALEZAS	Frec	%	Total	
							Frec	%
Capacidad Competitiva								
Funcionamiento de Centros	Mal funcionamiento de los Centros: no hay suficientes destinatarios o los equipos y espacios están subutilizados	2	29%	El Centro de salud Don Bosco funciona muy bien y ocupa 200 voluntarias	1	14%	3	43%
	No resuelven sus problemas operativos y llegan a la Junta Directiva	1	14%				1	14%
	Ausencia de permisología en algunos centros	3	43%				3	43%
		6			1		7	100%
Productos y servicios	Falta de evaluación de los productos y servicios.	2	22%	Mucha diversidad de servicios, como respuesta a las necesidades de la comunidad	1	11%	3	33%
	Ausencia de suministros de alimentos en los servicios educativos	1	11%					11%
	Ingresos generados por librería poco exitoso vs. Cyber café no ejecutado	2	22%					22%
	Deficiencia en la evaluación de las necesidades de los destinatarios	3	33%					33%
		8			1		9	100%
Capacidad Competitiva - Total respuestas		14	88%		2	13%	16	100%
Capacidad Financiera								
Captación de recursos	Insuficientes para las necesidades actuales. Las necesidades financieras son cada vez mayores	3	38%	Proyectos, los centros, desfiles, rifas, donaciones	4	50%	7	88%
	Ausencia de coordinación entre centros de la capital para la captación de recursos	1	13%				1	13%
		4			4		8	100%
Distribución de recursos	No funciona la economía compartida	5	100%				5	100%
Autosostenibilidad de los Centros	Ausencia de autosostenibilidad, algunos reciben ayuda de la sede central: la Dolorita, Casalta, INOF, La Milagrosa, Guiripa	4	100%				4	100%
Capacidad Financiera - Total respuestas		13	76%		4	24%	17	100%

Anexo 2
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD	DEBILIDADES	Frec	%	FORTALEZAS	Frec	%	Total		
							Frec		%
Capacidad Técnica									
Infraestructura	Subutilización de infraestructura y equipos	2	40%	Sedes propias	2	40%			
	Desconocimiento de las necesidades de mantenimiento de la infraestructura	1	20%						
		3						5	100%
Tecnología	Ausencia de computadoras	1	100%					1	100%
Capacidad Técnica - Total respuestas		4	67%			2	33%	6	100%

Anexo 3
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

								Total	
FACTORES	AMENAZAS	Frec	%	OPORTUNIDADES	Frec	%		Frec	%
Económicos									
Gobierno	Disminución del apoyo económico a la ADS	3	75%					3	75%
	Centros ADS en comodatos con entes gubernamentales.	1	25%					1	25%
		4						4	100%
Inversión política	Crecimiento de las misiones, competencia	2	29%	Identificación de las áreas en que los destinatarios no han sido atendidos	1	14%		3	43%
	El carácter gratuito de las misiones	4	57%					4	57%
		6			1			7	100%
Empresas	Mayor nivel de exigencia técnica para financiar un proyecto. Preferencia por el financiamiento vs. el patrocinio.	2	100%					2	100%
Competencia por recursos otras (ONG's)	Competencia, otras ONG's captando fondos (Caracas).	4	80%	Estrategia de elaboración del calendario benéfico anual	1	20%		5	100%
Económicos Total respuestas		26	90%		3	10%		29	
Políticos									
Normas	Mayor control gubernamental de la educación (educación católica y privada)	1		Auge de la responsabilidad social de las empresas.	2				
				La obligatoriedad de la labor social por parte de los estudiantes de bachillerato	1				
Políticos - Total respuestas		1	33%		3	75%		4	100%
Sociales									
Sociales	Pérdida de valores espirituales y cristianos. Menos vocaciones sacerdotales y religiosas	3							
	Desaparición progresiva de la generación que hacía donaciones al Padre Miguel para los proyectos de la ADS.	1							
Sociales - Total respuestas		4						4	100%

Anexo 4

ANALISIS DOFA

CAPAC.	DEBILIDADES	CAPAC.	FORTALEZAS
CD CD CD CD CTH CTH CC CC CC CF CF	1. Junta Directiva dedicada a aspectos operativos y no estratégicos 2. Ausencia de planificación estratégica y operativa 3. Insuficientes controles administrativos, financieros y de gestión 4. Insuficiente habilidad para atraer y retener voluntarias 5. Falta de formación técnica en formulación y control de proyectos 6. Ausencia de formación espiritual metódica y sistemática 7. Deficiencias para evaluar necesidades de destinatarios 8. Ausencia de metodología para realizar la evaluación de los centros 9. Mal funcionamiento de los centros 10. Insuficiente captación de recursos financieros 11. Incumplimiento de economía compartida	CD CD CTH CTH CT	1. Imagen corporativa 2. Liderazgo centralizado en el Padre Miguel 3. Capital humano Damasalesiano (valentía,compromiso) formación, probidad, comprometidas con la Institución, dedicación, 4. Experiencia en organización de eventos 5. Sedes propias
	AMENAZAS		OPORTUNIDADES
	1. Disminución del apoyo económico por parte del Gobierno 2. Crecimiento de la competencia (misiones y otras ONG's) 3. Mayor nivel de exigencia técnica por parte de las empresas 4. Pérdida de valores cristianos y espirituales 5. Desaparición progresiva de la generación que prestaba apoyo económico al Padre Miguel		1. Ser una opción para Responsabilidad Social Empresas 2. Lograr sinergias entre centros para recaudar fondos 3. Acuerdos con ONG's para calendario benéfico anual 4. Economía compartida funcionando 5. Mejor posición financiera 6. Labor social obligatoria estudiantes bachillerato 7. Identificación de necesidades de destinatarios 8. Centros funcionando a máxima capacidad infraestructura y equipos
CD CTH	Capacidad Directiva Capacidad Talento Humano	CC CF CT	Capacidad Competitiva Capacidad Financiera Capacidad Técnica