

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



GESTION EN LA ONG: DESAFIOS Y CAMBIOS EN UN CONTEXTO DE TRASFORMACIONES GLOBALES.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autor:
Iván Orlando Zamora Zapata

TEMUCO, Julio 2012.

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



GESTION EN LA ONG: DESAFIOS Y CAMBIOS EN UN
CONTEXTO DE TRANSFORMACIONES GLOBALES.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autor:

Iván Orlando Zamora Zapata

Profesor Guía:

Julio Tereucan Angulo
Dr. Antropología Social
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Julio 2012.

INDICE

I.	Resumen	5
II.	Introducción	6
III.	Fundamentación y Justificación	9
	3.1 Estado y Sociedad Civil	10
	3.2 Definiciones y Características de las ONG	11
	3.3 Las ONG: La Experiencia Chilena	13
	3.4 Estado del Arte	15
IV.	Marco Referencial	19
	4.1 Introducción	20
	4.2 Aspectos Conceptuales Sobre Sociedad Civil y ONG	20
	4.2.1 Sociedad Civil: Aspectos para su comprensión	20
	4.2.2 Sociedad Civil y OSC	22
	4.2.3 Características de las OSC	24
	4.3 Elementos Conceptuales Sobre Gestión	26
	4.4 La Gestión Desde El Enfoque de la ONG	29
	4.5 Consideraciones Sobre Las Dimensiones Investigadas	31
	4.5.1 Gestión De Las Personas	31

4.5.2	Gestión De Las Comunicaciones	34
4.5.3	Gestión Administrativa Y Financiera	36
4.5.4	Gestión Técnica	37
V.	Diseño Metodológico	42
5.1	Introducción	42
5.2	Tipo De Estudio	42
5.3	Objeto De Estudio	42
5.4	Preguntas De Investigación	42
5.5	Objetivos	42
5.6	Sujetos De Investigación	43
5.7	Estrategias De Producción	45
5.7.1	Fuentes De Información	45
5.7.2	Etapas En La Fase De Producción	45
5.7.3	Estrategias De Análisis	48
VI.	Resultados Y Hallazgos	52
6.1	Introducción	52
6.2	Gestión De Las Personas	53
6.3	Gestión De Las Comunicaciones	63
6.4	Gestión Administrativa Y Financiera	68

6.5	Gestión Técnica	70
VII.	Conclusiones Y Discusiones	75
7.1	Gestión De Las Personas	75
7.2	Gestión De Las Comunicaciones	78
7.3	Gestión Administrativa Y Financiera	79
7.4	Gestión Técnica	80
VIII.	Bibliografía	83
IX.	Anexos	87

I. Resumen

La investigación denominada: “Gestión en la ONG: desafíos y cambios en un contexto de transformaciones globales”, indago sobre las modalidades de gestión de la ONG PAICABI, en cuatro dimensiones: gestión de las personas, gestión administrativa y financiera, gestión de las comunicación y gestión técnica.

El estudio es de carácter descriptivo-comprensivo, en la tradición cualitativa que considera rescatar la visión sobre los modos de gestión y las prácticas en una ONG en particular, a través de revisión de fuentes secundarias, grupo de discusión y utilizando formas de análisis de contenido.

Participaron en la investigación directores de programas especializados de atención a niños, niñas, y adolescentes, pertenecientes a la ONG PAICABI.

El informe consta de 5 apartados, el primero hace mención al marco contextual, la fundamentación y justificación del estudio. Los temas tratados abarcan la sociedad civil, ONG y su relación con el Estado.

El segundo capítulo, considera el desarrollo extenso sobre las dimensiones de la gestión, que abarca temas de Estado, sociedad civil y ONG.

El tercer capítulo, corresponde a la descripción de la metodología, que incluye el tipo de estudio, los objetivos, etapas de la investigación, y la producción.

El cuarto capítulo, hace referencia a los resultados y hallazgos del estudio, que se realiza según las diferentes dimensiones de la gestión.

El quinto capítulo, hace referencias al análisis de los resultados, considerando los relatos de las participantes, el cruce con la teoría y el análisis del investigador.

Finalmente se consideran anexos y la bibliografía utilizada para el desarrollo del estudio.

II. Introducción:

Una constante en las democracias latinoamericanas ha sido la sistemática ausencia de puentes eficientes y fluidos entre el Estado y la sociedad civil¹. “La ausencia de puentes significó que los temas de interés público, tuvo como protagonistas exclusivos a los actores estatales, marginándose la sociedad civil de su gestión”.².

En las últimas décadas, hemos estado asistiendo a la transformación del espacio público, de sus fronteras y un cambio paulatino en las relaciones de poder, asimismo un crecimiento y diversidad de actores sociales que reclaman su lugar en las decisiones políticas que afectan sus derechos ciudadanos.

La creciente participación ciudadana, cuenta con un importante activo de actores sociales, instituciones y personas, comprometidas con la necesidad de comprender y proporcionar propuestas para la superación de los problemas que les afecta.

Entre los actores que forman la extensa trama de organizaciones de la sociedad civil, se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales, en adelante ONG³, instituciones que ocupan un lugar cada vez de mayor protagonismo en las distintas esferas de la toma de decisiones (local, nacional e internacional), que tienen una creciente incidencia política en diversos temas que afectan e impactan a amplios sectores sociales, su presencia es mayor en el desarrollo de políticas públicas, en la interlocución con los diversos actores sociales y con el Estado. Lo anterior está configurando un sector civil organizado, que es impensable no ser considerados por los gobiernos, los organismos internacionales y las comunidades locales.

En la medida que aumenta la legitimación e incidencia de las ONG en los asuntos de interés público, también asoma en el horizonte una creciente

¹ “El espacio intermedio situado entre el Estado y la familia, poblado por grupos o asociaciones organizados separados del Estado y que disfrutan de cierta autonomía en relación al Estado y que son voluntariamente formados por miembros de la sociedad para proteger o ampliar sus intereses, valores o identidades”

² Varas, Augusto y otros autores (2006:28), “La propuesta ciudadana: Una nueva relación sociedad civil-Estado, editorial Catalonia,, Santiago de Chile.

³ Fernandes, Cesar (1994), en “Privado aunque público”, publicado por CIVICUS, señala que son instituciones propiamente privadas con funciones públicas y sin fines lucrativos. Ganancias eventuales deben ser reinvertidas en las actividades que atiende a sus fines, no cabiendo su distribución bajo cualquier título entre sus miembros de la organización..

preocupación por la calidad de la gestión de éstas, según señala Vernis⁴, “se ha superado la cultura de la caridad, según la cual lo único importante era hacer el bien, por una cultura de hacer el bien mejor”. Este cambio significa que hoy existe una preocupación creciente en un número mayor de ONG de ocuparse de la calidad de todos sus procesos de gestión e invertir tiempo, recursos y esfuerzos por generar modelos de gestión acordes a las exigencias de los nuevos tiempos, que vienen de la mano con lo que muestran diversos estudios específicos sobre el rol de las ONG, que han concluido que las organizaciones sin fine de lucro tienen una serie de ventajas frente al Estado en la prestación de servicios públicos. Entre estas destacan, principalmente, su capacidad de generar **confianza** en los usuarios y la superior calidad de los servicios brindados, debido al compromiso, sentido del deber y solidaridad del personal con las personas a las que atienden⁵.

En la misma línea del párrafo anterior, Vivanco (2009), señala que: “la consolidación definitiva de las ONG, requiere por un lado cultivar y profundizar los principios valóricos que se encuentran en sus bases fundacionales y el desarrollo de una cultura de gestión, que se traduzca en la aplicación de modelos y técnicas que se sustentan en los principios valóricos de la ONG y en la aplicación de herramientas de gestión, destinadas a la mejora de sus resultados económicos y sociales, lo anterior es un requisito necesario para que las ONG alcancen, por fin, su estadio de madurez. Pasos importantes se están ya produciendo, en este sentido, sobre todo en los años más inmediatos. Pero, así y todo, el déficit en el terreno de la gestión es una barrera, muchas veces significativa, que las ONG deben comprometerse a superar cuanto antes”.⁶

Es precisamente la gestión de la ONG PAICABI⁷, el tema central que guía toda la investigación, y que tiene su foco de estudio en la indagación de las cuatro dimensiones de gestión que configuran el quehacer institucional, las cuáles son: dimensión técnica, de las personas, de la administración y finanzas y de las comunicaciones.

La investigación consta de cinco capítulos, y dos apartados, el primero con la reseña bibliográfica y el segundo con los anexos.

⁴ Vernis, Alfred y otros autores (2004:37), “Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector”, Editorial GRANICA, Barcelona, España.

⁵ Pereira, Luiz y Cunill, Nuria, (2001: 9), citado en: “Situación de las ONGs Chilenas al inicio del Siglo XXI”, ACCION, Santiago de Chile.

⁶ Vivanco, Borja, (2009:11), Cultura y técnicas de gestión en las ONG, Editorial CCS, Madrid, España.

⁷ PAICABI, es una palabra “mapudungun”, que significa “juntarse para encontrar la paz”, es una ONG, fundada el año 1996, en la Ciudad de Viña del Mar, que inspira su trabajo en la Promoción, Protección y Defensa de los Derechos de los Niños, Niñas y Jóvenes.

El primer capítulo se contextualiza la ONG, en su relación con el Estado y la Sociedad Civil.

El segundo capítulo desarrolla el marco de referencia, dando cuenta de elementos teóricos sobre gestión, y aborda los cuatro ejes de gestión que son objeto de estudio (gestión de las personas, administración y finanzas, de las comunicaciones y gestión técnica).

El tercer capítulo hace referencia al diseño metodológico del estudio, el cuarto corresponden a los resultados y hallazgos de la investigación, y el capítulo quinto, da cuenta de las discusiones que son el producto del estudio bibliográfico, el trabajo de campo y la experiencia del autor en la gestión de ONG.

PRIMER CAPITULO:

Contextualización, fundamentación y justificación.

III. Fundamentación y justificación:

3.1. Estado y sociedad civil:

La emergencia contemporánea de la sociedad civil es un dato relevante y tiene origen en dos vertientes fundamentales: los movimientos ciudadanos de Europa de Este, y los movimientos antiautoritarios en América Latina⁸. En ambos casos se trata de una movilización social con consecuencias políticas, y que integro una pluralidad de movimientos y organizaciones de todo tipo, que compartían en común la aspiración de apertura democrática con participación ciudadana.

Sin embargo la recuperación de la democracia no significó necesariamente un fortalecimiento de la sociedad civil, así lo señala un estudio⁹ realizado por ACCION¹⁰, que señala que durante la década de los 90 las organizaciones no gubernamentales vivieron una etapa difícil, que las hace encarar el nuevo siglo en condiciones de debilidad en cuanto a sus posibilidades de desempeñar un rol activo en la sociedad, con propuestas propias.

Con frecuencia, la sociedad civil ha sido ignorada, dado que no se encuentra institucionalizada, mejor aún tiene instituciones que no poseen el mismo nivel de formalización que el resto de instituciones sociales¹¹, asimismo ignorada por los poderes establecidos en la medida que el paradigma que promueven las organizaciones de la sociedad civil difiere sustantivamente de los modelos tradicionales de participación impulsados por el Estado y los gobiernos de turno, que buscan limitar las decisiones sobre aspectos muy específicos y/o sobre asuntos de interés público que se encuentra generalmente acordados con los poderes políticos establecidos, lo que trae como consecuencia un alejamiento del estado con la sociedad civil.

Sin embargo, en las últimas décadas han estado marcada por tendencias que dan cuenta que hay una creciente influencia e incidencia de la ciudadanía¹² y

⁸ Delamaza, Gonzalo y Fernández, Margarita, (2006), La propuesta ciudadana, capítulo V, pág. 263.

⁹ "Situación de las ONG Chilenas al inicio del Siglo XXI", (2001), realizado por ACCION, Santiago de Chile.

¹⁰ Acción (Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales), 2001, de la cuál PAICABI forma parte.

¹¹ Herrera, Manuel, (2009: 169), Configurando la sociedad civil, The Global Law Collection, Pamplona, España.

¹² Acotto, Laura (2003:60), señala que el concepto "ciudadanía", involucra la conducta, los valores, las acciones, los principios, mediante los cuales los individuos se reconocen como parte de un grupo, ubicado en un espacio territorial (geográfico-social-cultural) y que por formar parte del mismo se hacen poseedores de derechos políticos, civiles, económicos y sociales.

de las denominadas “Organizaciones de la Sociedad Civil”, en adelante OSC¹³, que han demostrado una creciente capacidad de incidencias en asuntos de interés público, tanto en los espacios locales-nacionales como también en agendas públicas globales que estaban reservadas para los partidos políticos, la diplomacia de los gobiernos, los organismos internacionales y de los representantes en el poder legislativo.

En el lenguaje político la expresión “sociedad civil” es conocida generalmente como uno de los términos de la gran dicotomía sociedad civil/Estado. Lo que quiere decir que no se puede determinar su significado y delimitar su extensión más que refiriendo y delimitando al mismo tiempo el término “Estado”. Se entiende por “sociedad civil” la esfera de las relaciones sociales que no está regulada por el Estado, entendido restrictivamente, y casi siempre polémicamente, como el conjunto de los aparatos que en un sistema social organizado ejercen el poder coactivo.

3.2. Definiciones y características de la ONG:

Es muy común encontrar en la literatura especializada que se dedica al estudio del sector no gubernamental, un uso variado de terminología, para referirse con distintas denominaciones al sector que no forma parte del estado ni del mercado, es decir, transita en la trama social organizativa y solidaria que forma parte sustancial de las características de la sociedad actual, y en especial en el caso de Chile.

El término ONG, es acuñado en el ECOSOC (Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas), para distinguirlas de las entidades de las representaciones oficiales.

ECOSOC, define a las ONG como “Cualquier organización no creada por vía de acuerdo intergubernamental se considerará, como organización no gubernamental, incluso aquellas que acepten que dichos miembros no obstaculicen la libre expresión de la opinión en esas organizaciones” (Barbé, E. 1995: 174)

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), define ONG como: “Una organización creada y gerenciada por un grupo de

¹³ Acotto, op cit, pág.37, Define a las Organizaciones de la Sociedad Civil, como organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales grupales o colectivas.

ciudadanos con un fin filantrópico determinado, sostenida por contribuciones individuales voluntarias”¹⁴

Para Lahera¹⁵, las ONG son organizaciones ciudadanas que pueden promover o rechazar determinadas políticas públicas, así como participar en su gestión y evaluación.

Fresno, las define como: *“aquellas entidades que operan internacionalmente preferentemente en ámbitos como la cooperación al desarrollo, la defensa de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.”* Además agrega el mismo autor, que en su acepción más extensa utilizada ONG es *“todo aquello que ni es público ni es lucrativo, es decir lo que está entre el mercado y el estado, de modo que el conjunto de entidades del Tercer Sector¹⁶ entraría dentro de dicho concepto, incluyendo también a las de economía social”*.¹⁷

En la investigación denominada “La ONG en el siglo XXI”¹⁸, definen ONG como “Organización autogestionada, privada, sin ánimo de lucro, orientada hacia la mejora de la calidad de vida de personas desfavorecidas

Moro, (2009) ha desarrollado un cuadro denominado “terminología de uso habitual”¹⁹, que permite de manera breve distinguir cada una de las denominaciones, que se encuentran en los textos y en las propias definiciones que cada organización se asigna asimismo, a continuación se presenta el cuadro señalado:

¹⁴ Tobar Federico, Fernández Pardo, Carlos, (2000:42) Organizaciones Solidarias: Gestión e Innovación en el Tercer Sector, editorial LUGAR, Buenos Aires, Argentina.

¹⁵ Lahera, Eugenio, (2008:116) Introducción a las políticas públicas. Editorial Fondo de Cultura Económica, Santiago, Chile.

¹⁶ Se define tercer Sector como el formado por aquellas entidades de carácter voluntario que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan a través de la intervención en la política social conseguir un incremento en los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario. Aguirre, Loza, citado por Moro, Lorena, (2009:27) Gestión actual de una ONG, editorial Lid, Madrid, España.

¹⁷ Moro, op cit, pág. 27.

¹⁸ Beloe, Seb, (2003) “La ONG del siglo XXI: En el mercado por el cambio” realizado por SustainAbility (Inglaterra) y traducida al español por la Fundación Ecología y Desarrollo. Zaragoza, España.

¹⁹ Moro, op cit, pág 27.

Cuadro I: Terminología de uso habitual”

Término	Sigla
Organizaciones no gubernamentales.	ONG
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo.	ONGD
Organización no gubernamental internacional.	ONGI
Entidades no lucrativas.	ENL
Entidades sin fines de lucro.	ESFL
Entidades sin ánimo de lucro	ESAL
Organizaciones de interés social.	OIS

El cuadro muestra la variedad de terminologías para identificar al sector no lucrativo, que implican asimismo distintas visiones y enfoques que son asumidas por las denominaciones que se dan las organizaciones.

3.3. Las ONGs: La experiencia chilena:

Desde la perspectiva histórica se reconoce que desde los años 60 existía un número importante de instituciones no gubernamentales, destacando las vinculadas a redes internacionales de carácter laico (Cruz Roja, Rotarios, Club de Leones), o religiosas (Cáritas, Ofasa, Ejército de Salvación). También existían algunas de gestación nacional, entre las que destacan aquellas de carácter asistencial dependientes de diversas iglesias (Junta Obra Rural Metodista, Hogar de Cristo), de naturaleza promocional (Instituto de Educación Rural), o bien las que se orientaban a actividades de investigación y docencia académica. En la gestación de estas últimas, fueron particularmente activas algunas congregaciones (como los jesuitas) o sectores cristianos progresistas. En este ámbito destacan Desal, Flacso, Celap e Ilades.

El golpe militar marco un antes y un después en el ámbito de las ONG, si antes de esa época en términos cuantitativos no eran numerosas, después del año 1973, las ONG crecieron de manera exponencial y además abarcaron una diversidad de áreas temáticas, en el libro “Un Puerta que se Abre”, publicado

por el Taller de Cooperación al Desarrollo, distinguen en este nuevo período cuatro grandes etapas:²⁰

La primera etapa integrada por ONG creadas para enfrentar problemas de derechos humanos derivados del golpe militar y las acciones represivas.

La segunda etapa, la integraban aquellas instituciones orientadas a atenuar problemas de hambre y desempleo.

La tercera etapa fundacional se afianza a partir de 1977 cuando se expanden los centros académicos privados, varios de los cuáles nacen al amparo de la Academia de Humanismo Cristiano, creada por el Cardenal Raúl Silva Henríquez.

La cuarta etapa surge después de 1980, cuando se empiezan a crear ONG con actividades de un mayor contenido sociopolítico (promoción de organizaciones, asesoría, entre otros)

A partir de los años 90, y con el inicio de la transición democrática, comienzan a surgir una nueva oleada de ONGs, más vinculadas a la implementación de políticas públicas y a la ejecución de proyectos específicos. Es en esta etapa, año 1996, que surge en la región de Valparaíso, en específico en la Ciudad de Viña del Mar, la ONG PAICABI, como una organización dedicada a la Promoción, Protección y Defensa de los Derechos de los Niños y Niñas.

La década de los 90 y el inicio del nuevo milenio, marcan gradualmente un cambio en los sentidos de las ONG, pasando de lógicas de solidaridad y colaboración a lógicas de competencia asimilables a las lógicas del mercado, en que la disputa por fondos públicos (normalmente concursables), entre ONG, lo que ha ido configurando una creciente pérdida del capital ético y asociativo logrado en la década del 70 y 80.

La primera década del siglo XXI, nos presenta nuevas tendencias y escenarios para las ONGs, por un lado se constata una creciente influencia en los medios de comunicaciones del trabajo que realizan las ONG, asimismo un fortalecimiento de los movimientos asociativos y una pluralidad de ciudadanos organizados que abrazan causas que buscan el cumplimiento de los derechos sociales, culturales, económicos, y políticos.

El propio desarrollo de las ONGs, y sus distintas etapas que han sido descritas sucintamente, están configurando nuevos desafíos entre los que destacan: La identidad pública del sector, el fortalecimiento institucional, articulación con

²⁰ Egaña, Rodrigo, y otros autores (1989) "Una Puerta que se Abre: Los organismos no gubernamentales en la cooperación al desarrollo." Servicio editorial, Taller de cooperación al desarrollo, Santiago, Chile.

otros actores, innovación en el desarrollo social, capacitación y formación, la relación con el Estado y el mercado, las fuentes de financiamiento y la gestión de sus organizaciones.

3.4. Estado del arte:

Una primera constatación es la escasez de investigaciones respecto a la gestión en el sector no lucrativo, y en particular de las ONGs, lo anterior puede relacionarse con los siguientes elementos:

- escasa importancia que desde las propias ONG se le atribuye a la gestión de las organizaciones.
- incorporación de las técnicas de gestión empresarial a las ONG sin contextualizar el lenguaje y las herramientas de gestión, situación que genera resistencias principalmente en las ONG denominadas como de “desarrollo” y/o ONGD.²¹
- falta de recursos financieros destinados a investigaciones sobre gestión de ONG
- profesionales de las ciencias sociales y del área de la economía y la administración, no visualizan la importancia que tiene el sector no lucrativo, en un mudo globalizado y solo aspiran mayoritariamente a realizar investigaciones desde la gestión en el ámbito empresarial o del sector público.

La Universidad Johns Hopkins, realizó una investigación²² del sector no lucrativo en Chile, y sus principales conclusiones se refiere a:

- El sector sin fines de lucro (SSFL), es un importante actor en la economía chilena, dado que emplea en forma remunerada y voluntaria sobre 303 mil personas.
- Es el mayor sector sin fines de lucro de Latinoamérica considerando el empleo total con respecto a la población económicamente activa.

²¹ Sandoval, Godofredo (1987: 4), define y señala que las ONGD, “son aquellas que, teniendo varios años de existencia se constituyen, por su accionar, en importantes espacios de referencia y opinión de la sociedad nacional, del movimiento obrero y popular y de instituciones sindicales, políticas, religiosas o académicas orientadas al cambio.”

²² Salomon, Lester, y otros autores (2004) “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro”, Universidad Johns Hopkins, EEUU.

- Si el tamaño del sector sin fines de lucro se mide sólo atendiendo el empleo remunerado, Chile aparece inmediatamente después de Argentina en cuanto a tamaño relativo en el contexto Latinoamericano, pero con una distancia considerable respecto de otros países del continente contemplados en el estudio, como son Perú, Colombia, Brasil y México.
- Dos tercios del empleo total (empleo remunerado más voluntario) del sector sin fines de lucro se concentra en cuatro campos de actividad: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario, lo que en términos internacionales se denomina rol de servicios. Por su parte, el rol expresivo acumula el 38% del empleo.
- El mismo estudio señala que es el Estado, el principal financista del sector no lucrativo, aspecto que es coincidente que las ONG que trabajan en infancia.

El estudio señala también algunos desafíos para el sector no lucrativo. Entre los que son más pertinentes en relación a la presente investigación son:

- El Estado es el principal financista de las OSFL para ejecutar diversos programas y proyectos. Al respecto podría estar configurándose un problema con la posible “captura” del Estado en relación a las instituciones sin fines de lucro, que pasan a ser proveedoras de servicios y con ellos, ponen en peligro el cumplimiento de la misión original.
- Para las OSFL que no cuentan con un patrimonio propio de envergadura, el acceso a financiamiento es un proceso competitivo, independientemente de si éste proviene del sector público o de donaciones filantrópicas. En este sentido, se ha ido configurando una creciente especialización temática en las instituciones sin fines de lucro que buscan posicionarse y destacar en un nicho propio, con el objeto de lograr capturar aportes más seguros y cuantiosos a base de su especialización. Estos antecedentes hacen cuestionar el elemento de asociatividad que tradicionalmente ha caracterizado a este sector.

Los desafíos señalados son también muy propios de las ONG, en particular en el caso de PAICABI, que recibe mayoritariamente sus fondos del Estado y que además se ha especializado en infancia, y específicamente en violencia infantil. Estas características, también son impulsores de un trabajo permanente por la mejora continua de la gestión, dado que trabajar con el Estado, implica una

complejidad mayor en cuanto al nivel de burocracia existente para el desarrollo de los programas desde el proceso de postulación a un fondo público, luego en la fase de firma del convenio, posteriormente en su etapa de ejecución con todos los componentes técnicos y financieros involucrados.

En año 2001, ACCION²³, publicó un estudio denominado: "Situación de las ONG Chilenas al inicio del Siglo XXI, cuyos objetivos enfatizaban el estado actual de las ONG y la identificación de posibilidades y potencialidades que tienen las ONG para seguir aportando a la sociedad.

Entre los aspectos investigados y que se asocian a la gestión de las ONG, se señalan algunos aspectos que paso a describir:

- En el aspecto de la gestión técnica, existe una dificultad de identificar los logros alcanzados con los sujetos, y más bien, se refieren a éxitos institucionales, como por ejemplo, la consolidación y posicionamiento, y en otros casos mencionan, como si fueran logros, la ejecución de actividades.
- Una de las principales fortalezas de este tipo de instituciones, es su capacidad de elaborar propuestas y producir conocimientos. Más de la mitad de las ONG de la muestra²⁴ consideran que sus aportes más importantes se ubican en este campo. Lo anterior tiene relación con la definición y principios de la gestión técnica de la ONG PAICABI,
- Otro resultado del mismo estudio, señala que entre sus otras fortalezas se encuentra las capacidades, institucionales, personal, recursos, eficacia y eficiencia y resultados.

Una tercera investigación²⁵ centró su estudio en los desafíos de las ONG, en el siglo XXI. Entre los principales resultados se destacan:

²³ ACCION, (Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales), es una red de ONG, con presencia en todo el país y la participación de ONG comprometidas en la lucha contra la dictadura, por la recuperación de la democracia y la promoción de la participación social. En la actualidad los temas comunes son la profundización de la democracia, la lucha contra la desigualdad social, la inclusión social, la incidencia en políticas públicas y la exigibilidad de derechos.

²⁴ Se identificaron un total de 262 ONG a nivel nacional, de este universo se construyó una muestra que representara el universo en términos de localización, temáticas principales de interés y tipo de organización. A las 35 instituciones seleccionadas se les envió un cuestionario, del total seleccionado, se recibió respuesta de 26 ONG, las que conformaron la muestra.

²⁵ Salomon, op cit.

- En relación a la gestión de la comunicación señala que cuanto mayor sea la comunidad (se refiere a los públicos/actores que se vincula la ONG) más importantes serán las habilidades de comunicación. En el mismo punto señala que las principales ONG tienen a menudo una relación de simbiosis con los medios de comunicación. Les proporcionan historias atractivas, experiencia e información de fondo, pero a cambio dependen de la cobertura de los medios para lograr impacto.
- Capacidad y experiencia en un mercado complejo y que se mueve rápidamente, están demostrando las ONG, convirtiéndose ambas fortalezas en un activo vital, al momento de actuar en los problemas sociales y en la generación de propuestas pertinentes a la realidad local.
- Otro elemento que aparece es la creciente complejidad para la obtención de fondos.
- En relación a la transparencia (que se relaciona con la gestión de la ONG), se señala que las ONG mantienen un déficit natural de rendición de cuentas, y se sugiere que se puede superar con proporcionar más información de la necesaria sobre quiénes somos, qué hacemos y de dónde viene nuestro dinero.

A modo de síntesis se puede afirmar que las ONG enfrentan un escenario complejo, en un mundo que cambia a gran velocidad, que ya no es suficiente exigir a otras rendir cuentas, ser transparentes, contar con niveles de gestión y control sobre todos los procesos internos y externos que se realizan, sino que hoy son las propias ONG que se ven enfrentadas a las mismas exigencias, y que requieren por lo tanto, crear (si no existe), fortalecer y profundizar (en el caso de existir), procesos de gestión adecuados a los nuevos desafíos de un siglo que depara seguramente un escenario complejo para las ONG, pero asimismo un escenario propicio para el desarrollo del sector ONG, considerando el escenario de incertidumbres, exclusión, pobreza, violencia, desastres ambientales, violaciones a los derechos humanos, y un sin número de viejos y nuevos problemas que afectan a la humanidad y al planeta.

Dados estos antecedentes es pertinente y fundamental indagar sobre las maneras y/o formas de gestión que realiza la ONG PAICABI, en las cuatro dimensiones que forman parte de su quehacer (la gestión de las personas, administración y finanzas, dimensión técnica y las comunicaciones).

SEGUNDO CAPITULO:

Marco Referencial: Sociedad Civil, ONG y Gestión.

4.1 Introducción:

Una de las observaciones más frecuentes en la literatura es que a partir de las últimas décadas del Siglo XX, la actividad y el peso político de las OSC aumentaron significativamente²⁶ En esta misma línea de análisis, Toffler,²⁷ señala "cabe esperar que muchas ONG que aún actúan a escala local y nacional se hagan notar a escala global, al igual que los ecologistas, las feministas y las organizaciones en pro de los derechos civiles empezaron trabajando localmente, antes de pasar a escala nacional y de introducir su temática en la agenda mundial", para dar cuenta de la potencia de las ONG, el mismo autor enfatiza que las ONG componen, en conjunto, una ola de encendidas pasiones, ideas, advertencias tempranas y propuestas de innovación social, asimismo señala que están en condiciones de organizarse y actuar con mayor rapidez que los gobiernos y sus burocracias, y los que hagan tendrá efectos enormes, y en buena parte inesperados, sobre la producción y la distribución de la riqueza en la economía mundial.

Sin duda, que asistimos a un crecimiento exponencial de las OSC, y es esperable que el siglo XXI, signifique la consolidación de las iniciativas ciudadanas en la toma de decisiones, no solo de las políticas públicas, sino también de la política.

4.2. Aspectos conceptuales sobre sociedad civil y ONG

4.2.1 Sociedad Civil: aspectos generales para su comprensión.

Escribir de sociedad civil, significa navegar por una pluralidad de maneras de significarla, de adjetivarla, de darle contenidos político, ideológico, cultural, social y económico, sin duda, es necesario tener una panorámica muy general de los significados y modelos para su interpretación de manera que permita contextualizar desde el lugar que la ONG PAICABI, desarrolla su trabajo.

²⁶ Acuña, Carlos y Vacchiery, Ariana,(2007: 25), "La incidencia política de la sociedad civil", siglo XXI editores, Buenos Aires, Argentina.

²⁷ Toffler, Alvin y Heidi (2006: 500:501), "La revolución de la riqueza", Editorial DEBATE, Buenos Aires, Argentina.

Modelos y Significados de Sociedad Civil²⁸

Clásico	Sociedad política (polis) capaz de civilización, es decir de distinción del “bárbaro”
Hegeliano	Sociedad económica dotada de su carácter ético que se introduce en el Estado mediante la dialéctica con la esfera (supuestamente particularista) de la familia.
Comunidad societaria	La esfera de las solidaridades universales que constituyen una nación más allá de sus identidades y lealtades particulares (de sexo, religión, etnia, familia-parentela, etc.) dominantes en grupos y comunidades.
Neo-funcionalista	Todo aquello (ambiente) que el Estado (como sistema) contempla como exterior a sí mismo y que, desde un punto de vista externo al Estado, se presenta como redes de subsistemas, que están en relación de sistema/ambiente entre sí y se auto-diferencian auto-poiéticamente.
Relacional	Esfera de relaciones sociales asociativas que se constituyen sobre la base de un impulso valorativo no egoísta, que son auto-generadas por sujetos en relación entre sí según la distinción-guía humano/no humano, en la que los sujetos definen recíprocamente la propia identidad como actualización de los valores (derechos-deberes) universales en lo particular, no por referencia primaria

²⁸ Herrera, Manuel, (2009:32), “Configurando la Sociedad Civil”, Editorial, Aranzadi. SA, Navarra, España.

	al poder político y al dinero, y las formas jurídicas y organizativas que regulan estas esferas de relaciones.
--	--

El cuadro sinóptico da cuenta de la pluralidad de perspectivas con que se explica y comprende a la sociedad civil, el discurso sobre la sociedad civil es una representación de un “caleidoscopio”, es decir, un abanico amplio de posibilidades para su comprensión.

Un elemento distintivo de la sociedad civil y que permite ir configurando su ethos, dice relación con el reconocimiento ético, que requiere de la sociedad para preservar su legitimidad, y el reconocimiento/legitimación lo otorgan los propios ciudadanos que a su vez, son también o forman parte de la sociedad civil.

En el sentido señalado las denominadas OSC, están permanentemente en la esfera pública y en el escrutinio de las personas que comparten sus causas sociales, de sus detractores y sus sujetos directos de atención.²⁹

Un segundo elementos distintivo de la sociedad civil, dice relación con la esfera desde donde se ubica, y está se convierte en aquello que está fuera del Estado y del Mercado, no ya porque las acciones “civiles” no respeten la ley o no utilicen los criterios económicos, sino porque están promovidas por otras motivaciones y siguen un propio código simbólico, inspirado en criterios éticos de coexistencia y de cooperación.³⁰

2.4.2. Sociedad Civil y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): definiciones y distinciones:

Como se ha señalado, no hay una sola definición de sociedad civil, más bien asistimos a una pluralidad de distinciones y conceptos, que nos permite alcanzar una perspectiva comprensiva de las variantes que plantean los autores.

²⁹ Los sujetos de atención son quienes se benefician directamente con los servicios que presta la ONG. (elaboración propia)

³⁰(Donati, 1996; Colozzi, 1997), citado por Herrera, Manuel, (2009:51), en “Configurando la sociedad civil”, publicado por The Global Law Collection. Navarra, España.

Bobbio, señala que sociedad civil, es el lugar donde surgen y se desarrollan los conflictos económicos, sociales, ideológicos, religiosos, que las instituciones estatales tienen la misión de resolver”³¹

Otra definición señala a la sociedad civil como “El espacio intermedio situado entre el Estado y la familia, poblado por grupos o asociaciones organizados separados del Estado y que disfrutan de cierta autonomía en relación al Estado, y que son voluntariamente formados por miembros de la sociedad civil para proteger o ampliar sus intereses, valores o identidades”³²

Desde una perspectiva más dinámica, Tocqueville, considera a la sociedad civil como el espacio de la experimentación social para el desarrollo de nuevas formas de vida, nuevas relaciones sociales de cooperación y trabajo.

Otros autores (Cohen, Arato)³³, señalan que sociedad civil se refiere a una pluralidad de formas de grupos interdependientes (asociaciones, instituciones, organizaciones colectivas, representación de intereses), así como a formas de opinión y comunicación pública interdependientes. Los mismos autores enfatizan que la sociedad civil se define en términos de asociaciones sociales que traspasan las relaciones de clase: los grupos vecinales, las redes de ayuda mutua y las estructuras con base local que proporcionan servicios colectivos.

La sociedad civil esta compuesta de numerosas organizaciones que son de carácter privado, pero que poseen fines y actividades públicas. Su fin no es lucrar, es realizar actividades en bien de la comunidad. Son ciudadanos privados que se reúnen para actividades tendientes a mejorar la vida de las personas. Las organizaciones sociales, las asociaciones de vecinos, las fundaciones y corporaciones de diverso tipo, constituyen el necesario entramado o red de la sociedad que garantiza la democracia.³⁴

Un estudio internacional comparativo³⁵ propone una definición muy influyente en la literatura; dado que destaca atributos de la estructura y las funciones de

³¹ Bobbio, Norberto, (2009:51), “Estado, Gobierno y Sociedad: Por una teoría general de la política. Brevarios, del Fondo de Cultura Económica. México.

³² Varas, op.cit

³³ Cohen, Jean y Arato, Andrew (2002), “Sociedad Civil y Teoría Política”, Fondo de Cultura Económica, México.

³⁴ Cancino, Bernardita y Vargara, Dario (1996), “La Asociación de los Privados: Organismos privados de desarrollo”, Ediciones SUR.

³⁵ Salomon, Lester, Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro (2006), Johns Hopkins University-Center For Civil Society Studies

la OSC (organizaciones de la sociedad civil), de acuerdo a lo que plantean la definen como: “organizaciones formalmente organizadas, privadas, autogobernadas, no distribuyen beneficios entre sus miembros y voluntarias”

Asimismo se señala que las asociaciones de la sociedad civil tienen en sí mismas una calidad cívica, pública, relacionada tanto con un derecho a existir reconocido” como la capacidad para deliberar abiertamente sobre asuntos comunes y actuar en público en defensa de intereses justificables.

Respecto a su función principal es la producción de solidaridad, mediante un sistema común de valores culturales compartidos, que expresan la universalidad entre sus miembros, en perjuicio de sus lealtades particulares³⁶

Esta cultura universalista solidaria se expresa en dos niveles: como sentido colectivo de nosotros (“nosotros” como parte de un todo más amplio), que define las recíprocas obligaciones, y como expectativas compartidas por la que todos los individuos que componen una comunidad al mismo tiempo son considerados autónomos y responsables hacia los otros y hacia si mismo. ³⁷

En general los diferentes autores coincide que los sujetos de la sociedad civil, son los grupos, los movimientos, las asociaciones, las ONGs, los grupos de interés, las asociaciones de diverso tipo con fines sociales e indirectamente políticos, los movimientos de emancipación de grupos étnicos, de defensa de derechos civiles, de liberación de la mujer, los movimientos juveniles, las organizaciones de derechos humanos, las organizaciones de defensa de los derechos de la niñez, y una larga y diversa lista de todo tipo de organizaciones que no forman parte del Estado ni del Mercado.

4.2.3. Características de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):

Las OSC, (sector que comparten también las ONG, por lo tanto, las características que se señalan también son propias de la ONG) presentan un conjunto de características comunes y compartidas por los diversos tipos de organizaciones que coexisten y forman parte de la sociedad civil.

Las características son señaladas por Acotto³⁸

³⁶ Herrera, op cit pág. 169

³⁷ idem

³⁸ Acotto, Laura, (2003: 38), “Las Organizaciones de la Sociedad Civil: Un camino para la reconstrucción de ciudadanía.”, Editorial ESPACIO, Buenos Aires, Argentina.

- Son Privadas: están reguladas por el derecho privado, aún cuando utilicen en muchos casos fondos públicos y desarrollen acciones de políticas públicas generalmente descentralizadas por el estado.
- Son No Gubernamentales: es decir, no forman parte de lo gubernamental en ninguno de sus niveles, aún cuando en muchos casos interactúen, reciban fondos, se asocien, articulen y/o controlen el Estado.
- Son Autogobernadas: determinan su forma de gobierno y sus mecanismos de funcionamiento, a través de sus estatutos y reglamentaciones internas; se gobiernan a sí mismas.
- Son de adhesión Voluntaria: nadie está obligado a adherirse a ellas.
- Sus Fines y Objetivos son lícitos.
- Son No Lucrativas: no distribuyen ganancias o lucro, entre sus miembros, lo cual no significa que no abonen sueldos, gastos, viáticos, etc., sino que si existen ganancias en el ejercicio económico, son utilizadas en el trabajo que desarrollan y no son distribuidas entre sus miembros.

De las definiciones y características descritas, se puede concluir que las OSC, conforman un sector diverso y amplio de todo tipo de organizaciones, que comparten en común promover una sociedad más solidaria, justa, democrática, respetuosa de los derechos humanos, una sociedad que prime el bien común, en contraposición a una sociedad cuyos valores se centran en el individualismo y la segregación progresiva de la sociedad, por condiciones económicas, culturales, de etnias, educacionales, lugar donde se habita y en el caso de Chile, inclusive por el apellido de origen.

4.3. Elementos conceptuales sobre gestión:

La palabra *gestión*,³⁹ proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. Considerando los significados que se desprenden de la palabra gestión, se puede deducir que gestionar no es exclusivamente administrar o “gerenciar”, ni simplemente organizar y, mucho menos conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos.

El diccionario enciclopédico⁴⁰ define gestión, como Acción y efecto de gestionar. Dirección y administración de una sociedad industrial o mercantil, o el mandato o poder otorgado al gerente para regirla.

Sin duda que la definición solo alude a la perspectiva dominante de los significados y alcances de la gestión, y no hace más que confirmar la importancia de abordar la gestión desde la perspectiva de las ONG, de modo de contribuir a ampliar las miradas, los enfoques, y las particularidades que tiene la gestión en el sector no lucrativo versus la gestión desde la mirada del mercado.

El desafío de *gestionar*,⁴¹ en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica: nunca el pasado puede repetirse y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico. Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, *gestionar* es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, *gestionar* implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la

³⁹ Huergo, Jorge, documento: Los procesos de gestión, en api.ning.com/files/.../HuergoEstrategiasdegestin.pdf, 16 de julio

⁴⁰ Pérez, Alicia. (2004:6845)..La Enciclopedia Salvat Editores. Madrid, España.

⁴¹ Huergo, Jorge, documento: Los procesos de gestión, en api.ning.com/files/.../HuergoEstrategiasdegestin.pdf, 16 de julio

visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones.

Cuando se habla de *gestionar*,⁴² entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la *gestión* es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan.

Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o de ocultar los conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

La *gestión* implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución.

Rodríguez, (2001) Malhiero,(2003) Majluf, (2011), Moro (2009) coinciden que no existe una sola conceptualización para definir lo que se entiende por Gestión, lo que distingue las diferencias están asociadas a los énfasis y perspectivas con la que cada autor se aproxima a un concepto que se encuentra íntimamente ligado al mundo de las organizaciones públicas, empresariales y de la sociedad civil.

Majluf, (2011),⁴³ señala que gestión hace referencia a una enorme diversidad de temas, distingue dos formas muy diferentes de entender la gestión.

La primera, que denomino “Gestión Formal”, se refiere a la visión que surge desde la ingeniería, la economía y el derecho, tiene una orientación hacia modelos cuantitativos. Esta forma de gestión se basa en la “racionalidad total”. Se orienta a la resolución de problemas complejos totalmente estructurados y objetivos.

El mismo autor, nos señala una segunda forma de entender la gestión, que llamo “gestión sutil”, se origina principalmente en la psicología, neurociencia,

⁴² Huergo, Jorge, documento: Los procesos de gestión, en api.ning.com/files/.../HuergoEstrategiasdegestin.pdf, 16 de julio

⁴³ Majluf, Nicolás (2011). Los Desafíos de la Gestión: de lo formal a lo sutil. El Mercurio/Aguilar. Santiago, Chile.

sociología, ciencia política, antropología y ética, y centra su atención en la persona como “sujeto de la gestión”.

De lo anterior se deduce que en la segunda tipología, la racionalidad no es total, que no se encuentra focalizada solamente en los procesos técnicos, como única racionalidad posible para abordar la complejidad de la gestión, más bien el centro son elementos de orden cualitativos, que considera las interacciones, el contexto, la historia, el tipo de organización, los valores en la organización, la producción colectiva de aprendizajes y conocimiento, la experiencia de gestionarse que tiene cada sujeto, entre muchos otras dimensiones que involucra a la gestión, será sin duda, la perspectiva que cada organización tiene de los significados y los modos de hacer gestión los que estarán marcando la identidad organizacional.

La gestión por su parte (Cohen y Franco)⁴⁴, da cuenta del hacer y la dinámica organizacional; incluye la cultura y el clima organizacional, las políticas de recursos humanos, el liderazgo, los estilos de dirección y de toma de decisiones, la resolución de conflictos y la participación del personal. Se relaciona, también, con el funcionamiento de la organización, el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control.

(Drucker, Peter)⁴⁵, señala que la mayoría, cuando oye el término “gestión”, piensa aún en “gestión de negocios”, afirmando que es cierto que la gestión surgió por vez primera en su forma actual en la organización de negocios en gran escala. El mismo autor agrega, que pronto aprendimos que la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas, sean o no negocios; en particular se refiere a las organizaciones no lucrativas, señalando “Estas organizaciones necesitan gestión precisamente porque carecen de la disciplina del nivel mínimo que rigen cualquier negocio.

La gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica; es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida (transformada en disciplina propia), y que es el órgano social específico de la organización encargada de volver productivo los recursos⁴⁶

⁴⁴ Cohen, Ernesto, Franco, Rolando. (2007). Gestión Social: Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales, Cepal, Siglo XXI editores.

⁴⁵ Drucker, Peter, (2002), Escritos Fundamentales , Tomo 1, El Individuo, Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

⁴⁶ Idem anterior

Por otro lado la llamada Escuela Clásica de Gestión⁴⁷, entienden que el trabajo de gestión consta de funciones claramente diferenciadas, aunque relacionadas entre sí, que constituyen conjuntamente el proceso de gestión. Asimismo señalan que la gestión debe ser definida, descrita y analizada en base a lo que hacen los gestores (funciones y procesos), enfoque predominante hasta hoy.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1999) en su obra “Las Organizaciones”, señalan que el concepto de Gestión elaborado se basa en la premisa de que se precisa una gestión siempre que dos o más personas realizan un trabajo especializado, dicho lo anterior los autores definen gestión como: “coordinar el trabajo de personas, grupos y organizaciones, realizando las cuatro funciones que lo integran: planificación, organización, dirección y control”.⁴⁸

Para Verni, Iglesias, Sanz y Saz (2004)⁴⁹, la gestión se refiere a las decisiones y acciones vinculadas a la puesta en marcha de las políticas, a la organización de proyectos y actividades que emanan de estas políticas, y a la coordinación y utilización de los recursos de la organización para conseguir los objetivos marcados.

Ahora bien, se ha revisado los conceptos y autores que teorizan sobre la gestión de las organizaciones, en que abundan los trabajos asociados al predominio de la lógica de las organizaciones con fines de lucro en las actividades que desarrollan (sector empresarial), y existe asimismo muy pocos trabajos que se focalicen en la gestión de las ONG, que permita distinguir si existen diferencias entre el sector lucrativo y el sector no lucrativo.

Dicho lo anterior, se aborda la gestión desde el enfoque de las ONGs, tomando en cuenta que existe muy pocos trabajos que de cuenta de los señalado.

4.4. La gestión desde el enfoque de las ONG:

Como se ha señalado hay un predominio del sector privado-empresarial, de la apropiación, conceptualización y operacionalización de lo que se comprende como gestión, y que se ha detallado en los apartados anteriores, ahora la pregunta es ¿existe un enfoque propio de las ONG sobre la gestión de sus organizaciones? ¿hay particularidades que permitan hacer distinciones y no la simple replica del instrumental gerencial que se aplica para el sector privado-empresarial?, estas y muchas otras preguntas surgen en la medida que el sector no lucrativo, se interroga respecto a una cuestión que es central en el

⁴⁷ El término Escuela Clásica de Gestión alude a las ideas elaboradas por un grupo de profesionales que puso por escrito sus experiencias en gestión de empresas. Entre los principales autores figuran: Fayol, Henri, Taylor, Frederick y Mooney, James. (Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil)

⁴⁸ Gibson, Ivancevich y Donnely (1999:31) Las Organizaciones. MacGraw Hill /Irwin

⁴⁹ Verni, Alfred y otros autores (2004:203), Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.

presente, pero que será crucial en el futuro de las ONG y que hace referencia a la importancia de equilibrar lo que da origen a las ONG (las causas sociales) con la necesaria incorporación de profesionalización en la gestión de nuestras organizaciones, de los programas y proyectos que desarrollamos.

Al respecto, Medina, José María, presidente de la CONGDE ⁵⁰, nos recuerda lo siguiente: “La motivación principal para que las ONGD busquemos la excelencia debe venir de nuestros valores, de nuestras convicciones, del convencimiento profundo de que en el mundo no puede haber ciudadanos de primera, de segunda o de tercera; que los derechos propios de la ciudadanía deben garantizarse a todas las personas. Los valores, los principios, los criterios éticos, tienen que estar presentes en toda nuestra labor, también en los aspectos de gestión, también en la búsqueda de excelencia.” ⁵¹

En el mismo sentido del párrafo anterior nos señala De Sebastian, Luis⁵², que las organizaciones no lucrativas deben reforzar, conjuntamente con todos los implicados, las capacidades a nivel personal, organizacional y sectorial y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades que apoyan. Al mismo tiempo tienen que mantener y reforzar la confianza que la sociedad ha depositado en ellas.⁵³

Las ONG tienen un papel en la sociedad claramente establecido, y que se ha detallado en el presente texto, tienen un compromiso que nace desde la ética por la justicia social y los derechos humanos, abrazando causas sociales, culturales, económicas, políticas y ambientales. Estos son los elementos que dan el marco necesario para el desarrollo de la gestión desde un enfoque que valora la pluralidad, la diversidad, la contextualización, la participación y la perspectiva de derechos como elementos esenciales que configuran el entorno que abraza el mejoramiento de la gestión en las ONG.

⁵⁰ CONGDE, Coordinadora de ONG para el desarrollo

⁵¹ Moro, op cit . pág, 24-25

⁵² Verni, op. cit, pág 29.

⁵³ Verni, op cit , pág 30.

4.5. Consideraciones teóricas sobre las dimensiones de gestión investigadas.

Considerando que la investigación considera cuatro ejes que forman parte del modelo de gestión de la ONG PAICABI, se abordará cada uno de ellos, desde la perspectiva teórica, incorporando en cada uno de ellos la conceptualización que utiliza la ONG PAICABI, para cada eje de gestión y que luego serán revisados a la luz de los resultados producto del trabajo de campo realizado.

4.5.1, Gestión de las personas:

El factor humano es determinante en toda organización, sea esta un ente gubernamental, una empresa privada, y cuánto más sí es una organización social. La estructura física o burocrática existentes no brindan por sí solas vida a las organizaciones, sino que son bases sobre las cuales las personas se organizan y aprovechan para funcionar.⁵⁴

Los expertos en administración de personal coinciden en que cuanto más se preocupa la organización por sus trabajadores, mayor es el compromiso que asumen los mismos por su trabajo. La alta motivación está directamente relacionada con la productividad y la competitividad de la organización⁵⁵

Un estudio⁵⁶ publicado por el Centro de Alto Rendimiento (CAR), entiende que el capital humano es el factor que tiene mayor incidencia en la competitividad de una organización. El mismo estudio afirma que las organizaciones que presentan un alto rendimiento no sólo invierten energía y recursos en la gestión de su capital humano, sino que también obtiene una mayor rentabilidad de sus inversiones.

En la misma línea señala Rodríguez (2008), las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña tienen una importancia crucial. De ella depende en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, por una parte y por la otra el bienestar en el trabajo.

Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, en consecuencia el mayor o menor bienestar logrado, impactará en la calidad de su vida.

⁵⁴ Maglieri, Hugo, Dirección de Organizaciones Sociales, colección propuesta (2003)

⁵⁵ Moro, op. cit. pág 344.

⁵⁶ El estudio se denomina "Talento para el futuro". Claves para generar empleo competitivo en Europa, citado por Moro, op. cit. pág. 42.

La preocupación por el bienestar humano en las organizaciones es un tema reciente, nos recuerda Luhmann⁵⁷ (2000), las premisas de decisión se referían fundamentalmente a temas tales como los medios para alcanzar los fines organizacionales, la racionalización de las actividades, la jerarquía, la centralización o descentralización, las relaciones entre línea, entre las más recurrentes.

En la misma corriente de pensamiento Maglieri, afirma que las personas es el recurso más importante que tiene una organización. Las personas definirán la cultura misma, el estilo y el clima de trabajo. Dentro del amplio espectro de recursos que la organización utiliza el recurso humano será el más valioso y a su vez el más difícil de reemplazar.⁵⁸

El mismo autor señala “más allá y sin poner en duda la importancia de la misión y de las normas y procedimientos de toda organización, la clave estará en la calidad de sus integrantes, y sobre todo en las condiciones de los líderes y dirigentes.”⁵⁹

Senge (2006), precursor del concepto de organizaciones inteligentes, plantea la necesidad de construir organizaciones que guarden mayor coherencia con aspiraciones humanas que no se restrinjan al alimento, el refugio y la pertenencia a un grupo.⁶⁰

“Desde la particularidad de PAICABI, se entiende gestión de las personas como el espacio en donde se articulan acciones planificadas, reflexiones, desafíos y también sueños y utopías respecto de la construcción y co-construcción de un espacio de trabajo en donde “el que hacemos” tenga siempre presente la figura de los /las sujetos a quién va dirigido como sujetos de derechos, al igual que “con quién las hacemos” es decir, las personas que son parte de la institución”⁶¹.

En el mismo texto se señala que “la política de las personas de la ONG. PAICABI responde a los requerimientos de una institución sin fines de lucro, centrada en el trabajo cooperativo, el respeto y compromiso con la acción

⁵⁷ citado por Rodríguez (2008), Gestión Organizacional: elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile.

⁵⁸ Maglieri, op. cit . pág:144

⁵⁹ Idem anterior.

⁶⁰ Senge, Peter (2006), La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, (2006:13)

⁶¹ Silva, Ana, Directora de Gestión de las Personas, ONG PAICABI (2012), “Políticas de las personas”, documento interno.

profesional y/o técnica realizada con las personas,, la orientación a la promoción y desarrollo de las personas que componen cada uno de los equipos de trabajo,, orientación hacia el logro y evaluación de impactos, la transparencia en el ámbito de las decisiones técnicas y financieras, la flexibilidad estructural y metodológica según la dinámica de los nuevos requerimientos y la auto responsabilidad en una toma de decisiones asertiva y respetuosa de los intereses comunes de la corporación y fundamentalmente de los intereses de los niños, niñas y jóvenes que son atendidos en nuestros centros”⁶²

La misma autora señala que gestión personas regula las relaciones laborales en el contexto legal vigente, teniendo presente que como institución que adhiere a los derechos Humanos, los Derechos de los y las trabajadores están presentes en cada una de las decisiones. Por lo cual se ha implementado un modelo de vinculación con cada una de las personas que asegure su protección en los distintos ámbitos, como salud, seguridad, capacitación, entre otros.

Todos los autores mencionados dan cuenta que el corazón de las organizaciones son las personas que la conforman, en consecuencia debe ser también el centro de las preocupaciones (ocupaciones), de las mismas, lo que significa girar el orden tradicional de las cosas e incorporar cambios sustantivos en el modo de conceptualizar, comprender, de organizar y gestionar las personas en las organizaciones.

⁶² Idem anterior

4.5.2 Gestión de las comunicaciones:

La comunicación es un proceso central en toda agrupación humana y sus acciones pretenden conseguir unos determinados objetivos (siempre se procura que sean medibles), que deben estar subordinados a los objetivos estratégicos de la organización.⁶³

La comunicación es una forma de entender una organización tanto en sus dimensión interna como hacia el exterior, con el objetivo de generar una imagen pública.⁶⁴

Según señala Moro, (2009), la función principal de la comunicación interna de la ONG es transmitir la cultura corporativa de la entidad, su misión y valores para que sean compartidos por la organización.

Para Maglieri, (2003), las comunicaciones internas son las formales con y entre sus miembros. Aunque existen también las denominadas de radio pasillo, o del cuarto del fondo, que son también importantes y tienen su incidencia.

Muñoz (2008)⁶⁵, sintetiza los elementos principales que la gestión interna de la comunicación en la organización debe contribuir:

- Construir identidad en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la entidad reforzando la cultura organizacional.
- Incorporar la filosofía y valores de la organización.
- Informar individual o colectivamente a sus miembros.
- Retener, motivar e integrar a todos los trabajadores.
- Hacer visibles entre los miembros los logros conseguidos por la organización.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Facilitar la adopción de cambios

⁶³ Montero ,(2003:193), Gestión actual de una ONG, (2009:197)

⁶⁴ Según señala Herranz, en “La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas: La construcción de la confianza con los ciudadanos”, citado por Moro (2009:198)

⁶⁵ Muñoz, Rafael, (2008), citado por Moro (2009:199), Gestión actual de una ONG.

La importancia de desarrollar una política de comunicaciones internas favorece el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, permite asimismo una mejor gestión y evaluación del trabajo que se realiza y brinda transparencia y participación. En el caso de PAICABI, que es una institución de tamaño considerado “mediano”, el papel que juegan las comunicaciones es fundamental para comunicar los programas, proyectos y actividades que realizan en cada uno de los 14 centros que forman parte de la institución.

La comunicación interna va dirigida a todos aquellos denominados “públicos internos”, es decir: trabajadores, voluntarios, estudiantes en práctica, beneficiarios/usuarios que recibe los servicios de la ONG, los socios de las entidades, junta directiva.

Aunque la comunicación interna sostiene y permite otorgar identidad e identificación de quiénes forman parte de la misma, no es suficiente para dar sustentabilidad a la misión institucional, lo que hace necesario implementar políticas comunicacionales con su entorno,

En relación a la comunicación externa son las que se establecen directamente con otras organizaciones. Permiten, entre otras cosas, potenciar las prácticas institucionales, favorecen el terreno a la hora de formar redes y estrategias de cooperación⁶⁶.

Vivanco, (2009)⁶⁷ agrega también a las personas del entorno de la ONG que, por cuenta propia o en el nombre de alguna institución pública o privada, influyen de manera significativa en las actividades externas o internas de las ONG. Para el autor, forman parte del público objetivo los beneficiarios, la administración pública, las otras ONG, las contrapartes, las empresas, los donantes, la opinión pública y sus instituciones.

Últimamente, las ONG, han comenzado a utilizar el concepto de stakeholders para referirse al conjunto de personas e instituciones que están interesadas en ellas.⁶⁸

Moro (2009), señala que la comunicación externa tiene como objetivo: difundir los valores de la entidad, realizar. Sus actividades, captar voluntarios y adscriptos a la causa, sensibilizar sobre un asunto de interés social y captar fondos.

⁶⁶ Maglieri, op. cit . (2003:225)

⁶⁷ Vivanco, Borja. (2009:183). Cultura y Técnicas de Gestión en las ONG. Madrid, España.

⁶⁸ Idem anterior

La ONG PAICABI, define la gestión de las comunicaciones como un área fundamental de trabajo, dado que se entiende como el vehículo que permite mantener, y desarrollar la identidad institucional, asimismo los propósitos que le dieron origen, sus marco valórico y de acción, las políticas institucionales, la incidencia en políticas públicas, las relaciones con el sector público, los vínculos con otras ONG, las relaciones con redes locales, nacionales e internacionales.

4.5.3. Gestión administrativa y financiera:

La gestión administrativa y financiera representa un aspecto fundamental para el funcionamiento y desarrollo de toda organización social. Difícilmente se podrá progresar y llevar adelante los propósitos de la misión sin una adecuada administración financiera y contable.⁶⁹

En general las organizaciones no lucrativas (con mayor especificad la de menor tamaño), no tienen incorporado en su matriz organizacional la necesidad de planificar la gestión financiera en el corto (uno año), mediano y largo plazo. Esta debilidad en las organizaciones es una de sus principales amenazas en su proyección institucional, considerando que las ONG, como cualquiera otra organización empresarial o del servicio público, requiere de recursos económicos permanentes para su regular funcionamiento..

La falta de una rutina que permita realizar como un continuo las tareas de planificación y la informalidad en el manejo administrativo financiero son dos de los principales factores que hacen que un número importante de organizaciones no utilicen apropiada o directamente la administración financiera en sus gestiones.⁷⁰

La gestión administrativa y financiera se constituye en el tercer eje que forma parte de las estrategias de gestión de la ONG PAICABI, este campo de gestión contiene los siguientes ámbitos:

Gestión administrativa: que considera todos los aspectos asociados al funcionamiento general de la organización (administración de contratos, proveedores, contratación de servicios, administración de recursos)

⁶⁹ Maglieri, op. cit. Pág.:114

⁷⁰ Idem anterior

Gestión financiera: implica la administración de las finanzas de la organización, planificación presupuestaria, rendición de fondos, control interno del uso de los fondos, revisión de cuentas, auditorías internas.

Gestión de recursos (recaudación de fondos): implica el desarrollo de una política y una estrategia para la movilización de recursos, que permitan mantener los flujos financieros actuales y potenciales necesarios para el funcionamiento de la organización y los programas que desarrolla.

4.5.4. Gestión técnica:

La gestión técnica forma parte de las estrategias organizativas desarrolladas por la ONG PAICABI, en el proceso de reestructuración organizacional realizado el año 2005. Como resultado de lo anterior se conforma una “división técnica” y/o área técnica con el “propósito de dar cuenta organizadamente del trabajo y, por otra canalizar las inquietudes y motivaciones que desde el colectivo de trabajadores y técnicos de la Corporación puedan surgir, priorizarlas y relevarlas, como un proceso colectivo mayor que contribuya a enriquecer la calidad técnica del trabajo al mismo tiempo que el sentido ético y valórico asociado a la vulneración de los derechos de la infancia así como a la promoción y defensa de los mismos, ámbitos que definen a esta Corporación.”⁷¹

En la misma línea del párrafo anterior, el documento señala que la “división técnica”, se concibe “como un proceso, desde el cual se espera y desea se inicie un trabajo constante y sistemático que integre las distintas dimensiones ligadas al quehacer disciplinar que cada instancia corporativa ha desarrollado. Desde este propósito se concibe como una instancia transversal y unificadora de los intereses corporativos que finalmente son una traducción de los intereses de las personas que se sienten parte y han construido la identidad de esta Corporación en estos diez años de trabajo y camino recorrido”.

⁷¹ Arredondo, Valeria (2006), División Técnica, ONG PAICABI. Documento Interno de Trabajo.

Arredondo⁷², señala que “La gestión técnica tiene como propósito definir y articular los lineamientos teóricos y metodológicos de la intervención en vulneración de derechos en la infancia en sus distintos niveles corporativos: promoción, formación e intervención especializada. Su desarrollo se organiza en base a la coordinación de los procesos reflexivos intra equipos y extra equipos que posibilitan la construcción de conocimiento en el área de vulneración de derechos de la infancia y adolescencia y que sirve a la retroalimentación de las tareas de intervención desarrolladas, y al diseño de los modelos de intervención en un proceso de mejoramiento continuo. En este sentido, las actividades principales consisten en el acompañamiento de los equipos para dar cumplimiento a las directrices de intervención de cada propuesta técnica, la supervisión de los procesos de intervención en el marco de este diseño técnico y la coordinación de los procesos de sistematización y estudio en base a la experiencia de trabajo directo.”⁷³

El documento previamente citado da cuenta también de un conjunto de principios que deben guiar la práctica de la denominada “División Técnica”, y por consecuencia los principios que se enmarca la gestión técnica.

Principios que guían el actuar:⁷⁴:

- a. Promover la mirada de derechos de los niños y niñas en las acciones técnicas desarrolladas.
- b. Fortalecer el trabajo interdisciplinario en los equipos que laboran en las distintas instancias corporativas.
- c. Promover la reflexión constante de las prácticas disciplinares asociadas al trabajo técnico, así como su corrección y fortalecimiento de sus potencialidades.

⁷² Arredondo, Valeria (2012), forma parte del equipo fundador de PAICABI, y en la actualidad ocupa el cargo de “Directora de Gestión Técnica”.

⁷³ Arredondo, op. cit. (2006).

⁷⁴ Idem anterior

- d. Promover el trabajo analítico transdisciplinario asociado a la vulneración de los derechos de la infancia así como a la promoción y defensa de los mismos.
- e. Desarrollar en los distintos equipos una mirada crítica y autocrítica del quehacer realizado en un contexto de respeto a los procesos históricos de cada instancia corporativa.
- f. Promover y organizar el intercambio de experiencias entre las instancias corporativas que trabajan temas afines.
- g. Fortalecer la comunicación entre los equipos en cuanto a los avances, logros y dificultades ligadas al trabajo realizado.
- h. Organizar la sistematización de las distintas experiencias de trabajo técnico realizado integrando a las diferentes disciplinas comprometidas en el mismo.
- i. Promover y organizar la construcción de conocimiento desde la práctica del trabajo directo con los niños y niñas y sus familias.
- j. Promover y organizar el intercambio de conocimiento y experiencias desde las instancias corporativas y la red ligada al trabajo con infancia.
- k. Promover las iniciativas innovadoras y creativas asociadas al trabajo técnico desarrollado.
- l. Promover el desarrollo de líneas de investigación asociadas al trabajo temático Corporativo.
- m. Articular el trabajo en redes de construcción de conocimiento con instancias académicas y socio-comunitarias.

De los elementos descritos, se desprenden tres grandes características que marcan la gestión técnica y que impregnan el quehacer de la ONG PAICABI:

- El sentido ético y valórico de las prácticas organizacionales
- El valor del trabajo colectivo.
- La calidad técnica

Son estas características que sustentan la gestión institucional y por consiguiente son transversales a cada uno de los ejes que componen las modalidades de gestión.

Señalan Cedrón, Martín y Moro, que la calidad y la ética no pueden quedar disociadas, sobre todo, porque en las entidades no lucrativas, la misión, los valores o la cultura organizacional conforman su identidad y, por ende, constituyen el marco infranqueable de su actuación. Todo comportamiento de la ONG que no siga la línea de su misión o no esté guiada por sus valores, va en contra de sí misma.⁷⁵

⁷⁵ Moro, op. cit. pág.:304

**TERCER CAPITULO:
DISEÑO METODOLOGICO**

V. Diseño Metodológico

5.1 Introducción

Las metodologías cualitativas son no sólo una herramienta de las ciencias sociales sino un aspecto clave del paradigma interpretativo, en el que se coloca un particular énfasis a los actores sociales.⁷⁶

Canales (2006), señala que el investigador cualitativo se mueve en el orden de los significados y sus reglas de significación: los códigos y los documentos, o significaciones. Metodológicamente el punto es cómo posibilitar una reproducción de la comunidad o colectivo de habitantes de una lengua común para su análisis y comprensión.⁷⁷

5.2. Tipo de estudio

El presente estudio es de carácter descriptivo-comprensivo, en la tradición cualitativa que considera rescatar la visión sobre los modos de gestión y las prácticas en una ONG en particular, a través de revisión de fuentes secundarias, grupo de discusión y utilizando formas de análisis de contenido.

5.3. Objeto de estudio

El objeto de estudio son las modalidades de gestión que se desarrollan en la ONG PAICABI, y que comprenden la gestión de las personas, de administración y finanzas, área técnica y de las comunicaciones.

5.4. Pregunta de investigación

¿Cómo son las modalidades de gestión de la ONG PAICABI, en cuanto a: las dimensiones técnica, de las comunicaciones, de las personas y de la administración y finanzas?

5.5. Objetivos

3.4.1. Describir las modalidades de gestión de la ONG PAICABI, en los ámbitos que forman parte de su accionar. (personas, administración y finanzas, gestión técnica y comunicaciones)

⁷⁶ Kornblit, Ana Lía, (2007), "Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis. Editorial Biblos, Buenos Aires, Argentina.

⁷⁷ Canales, Manuel (2006: 19)), "Metodología de investigación social: introducción a los oficios. LOM, Ediciones, Santiago, Chile.

3.4.2. Analizar las modalidades de gestión de la ONG PAICABI, en cada uno de sus componentes (personas, administración y finanzas, gestión técnica y comunicaciones)

5.6. Sujetos de Investigación:

Para la producción de información, se seleccionaron a directores y directoras de los centros⁷⁸, que forman parte de la ONG PAICABI.

Los criterios utilizados para la selección:

- 1.- Ocupar cargo de director/directora en los centros
- 2.- Representación de áreas programáticas
- 3.- Distribución territorial

A continuación cuadro con la identificación de los participantes del grupo de discusión, con el cargo que ocupan, programa que coordinan y comuna base del centro.

Nombre Participante	Cargo	Nombre Centro	Tipo de Programa	Comuna
Elisa Aguirre, Psicóloga	Directora	NEWEN	Atención especializada con niños y niñas víctimas de abuso sexual.	Viña del Mar
Solange Nuñez, Psicóloga	Directora	MAIHUE	Atención especializada con niños y niñas víctimas de abuso sexual.	Valparaíso
Pamela Gálvez, Trabajadora	Directora	PANUL	Atención especializada	Quillota

⁷⁸ "Se llama "centro" al lugar que alberga el programa que se desarrolla y que cumple con todas las características necesarias para el funcionamiento del equipo de trabajo y el trabajo con los sujetos de atención." (creación propia)

Social			con niños y niñas víctimas de abuso sexual	
Mariela Silva, Psicóloga	Directora	AYELEN	Atención especializada con niños y niñas víctimas de abuso sexual	Quilpué
Evelyn Soto, Trabajadora Social	Directora	EKUN	Atención especializada con niños, niñas y adolescentes, en temas de consumo de drogas, deserción escolar, trabajo infantil.	La Calera
Ronaldo Torrico, Trabajador Social	Director	ANTILEF	Atención especializada con niños, niñas y adolescentes, en temas de consumo de drogas, deserción escolar, trabajo infantil.	La Ligua
María Bobadilla, Psicóloga	Directora	ALIWE	Atención especializada con niños y niñas víctimas de abuso sexual.	La Ligua
Nelly Navarro,	Directora	TRAFUN	Atención a	Viña del

Trabajadora Social			niños, niñas y adolescentes que presentan prácticas de abuso sexual en contra de otros niños.	Mar
--------------------	--	--	---	-----

Fuente: ONG PAICABI, (tabla: creación propia), 2012.

5.7. Estrategia de producción:

En relación a la estrategia de producción de información, se utilizaron dos fuentes:

5.7.1. Fuentes de información:

Fuente Primaria: Grupo de discusión

Fuente Secundaria: revisión bibliográfica y revisión de documentos internos de la organización.

5.7.2. Etapas en la fase de producción:

Etapa 1: Revisión de bibliografía y estado del arte:

La primera etapa consistió en la revisión de una amplia bibliografía sobre los temas ejes que circulan durante toda la investigación. Los temas consultados y revisados en profundidad fueron: Sociedad Civil, como el lugar que forma parte del habitat de la ONG, objeto del estudio, posteriormente ONG, dada la especificidad organizacional de PAICABI, y finalmente Gestión, como el tema medular de la investigación.

Etapa 2: Análisis de fuentes secundarias:

En relación al análisis de fuentes secundarias, principalmente se revisaron documentos internos, memoria de actividades, reportes de prensa, sistematización de la historia, valores y objetivos de PAICABI, revisión de informes técnicos y financieros elaborados por SENAME, en relación a los programas que desarrolla la institución, lectura de trabajos realizados por alumnos en práctica de pre-grado, actas de reuniones, y revisión de protocolos técnicos y financieros.

La revisión documental buscaba tener insumos relevantes para comprender la génesis institucional, sus valores, misión, objetivos, estrategias, etapas de la organización y el modo de gestión en sus orígenes hasta en la etapa actual. En particular la lectura se concentró en fuentes documentales asociadas a los

temas ejes de la investigación. (modo de gestión en las personas, en la administración y finanzas, aspectos técnicos y comunicaciones.

Etapa 3.- Trabajo de campo:

Breve conceptualización y ventajas del “Grupo de Discusión”.

La tercera etapa, corresponde a la fase de organizar y convocar el trabajo con el grupo de discusión, que para efectos del estudio, se entenderá como una herramienta de construcción de datos cualitativos, tiene como principal objetivo captar las representaciones que norman u orientan, las acciones de los sujetos que las vivencias. Se refiere al ámbito del “deber”, imponiéndose a lo individuos, obligándolos; en lo que Durkheim refería como los modos de hacer, pensar y sentir, exteriores y coercitivos a los sujetos⁷⁹. Es decir, se vincula con el habla grupal, con la vivencia normada del grupo, como colectivo.

El tipo de datos producidos por medio de este procedimiento es portador de informaciones sobre preocupaciones, sentimientos y actitudes de los participantes no limitados por concepciones previas del investigador, como ocurre en los cuestionarios o entrevistas estructuradas. Que los sujetos poseen información, que pueden traducir y formular en palabras sus pensamientos, sentimientos y conductas, y que necesitan del investigador y del contexto grupal para que esa información aflore, se encuentran entre las asunciones en que se apoya la metodología de los grupos de discusión.⁸⁰ (Lederman, 1990). Desde el punto de vista de la investigación y los objetivos planteados, sin duda, que el “grupo de discusión”, posee ventajas como las señaladas en el párrafo anterior, que son pertinentes y una contribución al logro de los propósitos de la investigación.

Fases y descripción de las etapas del proceso del grupo de discusión:

Fase 1 Convocatoria:

Respecto a la convocatoria, se realizó una invitación a todos los directores y directoras de programas de la institución, por medio de carta, en la que se explica en términos generales los propósitos de contar con un grupo de discusión en el marco del estudio.

⁷⁹ Canales, Mario, (2006), Metodologías de investigación socia: introducción a los oficios, LOM ediciones, Santiago, Chile.

⁸⁰ Lederman, (1990), citado por Flores, Javier Gil, “La metodología de investigación mediante grupos de discusión”, Dpto didáctica y organización escolar y MI.I.D.E, Universidad de Sevilla, España.

Posteriormente se refuerza la convocatoria vía teléfono, en el que se explicaba también el sentido de la invitación, y se solicita confirmar la participación o no del grupo de discusión.

Fase 2 Funcionamiento grupo de discusión:

En la segunda fase, se concreta el funcionamiento del grupo de discusión, que quedó conformado por 9 integrantes.

En la primera parte se realiza una breve presentación de los propósitos de la investigación y del grupo de discusión, la estructura de funcionamiento, y la metodología de trabajo.

Respecto a la estructura se explica que se abordarán los cuatro ejes de gestión objeto del estudio (gestión de las personas, administración y finanzas, gestión técnica y comunicaciones), y que cada eje se abordará por separado, es decir, un eje a la vez. También se explica que el grupo tendrá cuatro horas de funcionamiento, de modo que cada eje contará con una hora aproximadamente de discusión grupal.

Se ordenó la discusión en cuatro momentos, que coinciden con los cuatro ejes de gestión.

Momentos	Eje de Gestión
Primer momento	Gestión de las personas
Segunda momento	Gestión de la administración y finanzas
Tercer momento	Gestión de las comunicaciones
Cuarto momento	Gestión técnica

Fuente: creación propia. (2012).

En relación a la metodología, se realiza una breve explicación conceptual de gestión, se pide también que cada participante señale su nombre al momento de intervenir en la discusión grupal, de modo de facilitar la transcripción y registro de sus opiniones, y se señala además que cada eje se abre con un pregunta gatilladora de la conversación, y que existirán también contrapreguntas para solicitar aclaraciones y/o presiones sobre lo que se plantea.

También se explica el sentido de trabajar cada eje por separado, que fundamentalmente dice relación con la necesidad de obtener información

precisa por cada ámbito de la gestión en estudio, con la finalidad de hacer las distinciones correspondientes a la especificidad de cada ámbito de gestión.

Fase 3 Cierre:

Al concluir las condiciones pre-establecidas para el funcionamiento del “grupo de discusión”, se procede a realizar la etapa de término, señalando algunas ideas fuerzas que aparecieron en el “grupo de discusión”, y estableciendo el compromiso de volver a reunir al grupo al concluir la investigación para compartir sus resultados.

5.7.3 Estrategia de análisis:

Para esta investigación se utilizó la técnica del análisis de contenido que se define como el conjunto de procedimientos interpretativos de *productos comunicativos* (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que basados en técnicas de medida, en este caso por técnicas cualitativas basadas en la combinación de categorías, tienen por objetivo “elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos”⁸¹.

Paso 1: Grabación

En esta etapa, se grabó toda la sesión del “Grupo de Discusión”, con el objetivo de tener un medio confiable para el proceso de transcripción del texto.

Paso 2: Transcripción:

En esta etapa, se realizó la transcripción literal de todo el audio, identificando a los sujetos con sus opiniones, cada línea es identificada con un número correlativo, de manera de facilitar el trabajo de codificación.

⁸¹ Piñuel, J., (2002), Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, 1.

Paso 3: Codificación del Texto:

En esta etapa se organiza el texto en unidades de referencias (palabras y oraciones), y en unidades de contexto. Ambos procesos permitieron distinguir las dimensiones de la gestión, las categorías y los elementos que se relacionaban entre sí, y por lo tanto posibles de agrupar, para generar unidades más amplias de análisis.

A continuación una muestra de la matriz utilizada:

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Unidad de registro</i>	<i>Unidad de contexto</i>
<i>Gestión de Personal</i>	<i>Procedimientos</i>	<i>Dificultad para aplicar procedimientos (Urgencias /planificación Armar equipos</i>	Si bien pueden existir ciertos procedimientos, pensando en el tema de la incorporación de gente nueva a cada uno de los centros, eso yo creo que se ha visto dificultado o se ha visto atravesado por las situaciones que cada uno de los Centros hemos tenido que ir enfrentando. Por ejemplo, el tema de los aumentos de plazas, los 80 Bis, que en muchas veces ha significado que hay que rápidamente armar equipos o contratar gente, entonces muchos de esos procedimientos que pueden estar incorporados u organizados, se han tenido que cambiar, modificar o en definitiva saltar muchas veces, para poder dar respuesta a esta demanda o esta urgencia de contar con un equipo que pueda dar respuesta a la atención de los casos que se está requiriendo en esos momentos 210 : 220

Paso 4: Interpretación:

La etapa final del proceso, es la interpretación y análisis de los resultados del trabajo realizado, integrando los elementos del texto, las fuentes secundarias, los elementos desarrollado en el marco teórico y el conocimiento de primera fuente que tiene el investigador, por ser parte del equipo fundador de la ONG PAICABI, y ocupar el cargo de director ejecutivo, de la institución.

Capitulo Cuarto:

Resultados y Hallazgos

VI. Resultados y hallazgos: una mixtura necesaria:

6.1. Introducción:

Este apartado dará cuenta de los hallazgos realizados en función de los propósitos de la investigación, y de los elementos que emergen en el grupo de discusión, su posterior análisis, y la vinculación que se realiza de los mismos con los marcos referenciales.

Como se ha señalado en apartado metodológico el grupo de discusión es una herramienta de construcción de datos cualitativos, que tiene como principal objetivo captar las representaciones que norman u orientan, las acciones de los sujetos que las vivencias.

Remitir el grupo de discusión a la gestión en los ámbitos de las personas, financiero, comunicacional y técnico, es intentar comprender los procesos colectivos de tomas de posición y normalización de los procesos de gestión. Buscando comprender los significados que se imponen a los individuos, como el deber hacer de la organización. De esta manera el grupo de discusión no apunta a la búsqueda de la verdad científica de los individuos, sino que por el contrario, intenta comprender la verdad grupal del sentido practico, que permite a los sujetos actuar en sociedad.

Considerando que la investigación busco indagar sobre los cuatro componentes de la gestión de la ONG PAICABI, y que sobre aquello se hace referencia en el marco teórico y posteriormente en el grupo de discusión se aborda temáticamente cada uno de ellos, por separado, los resultados y hallazgos, seguirán el mismo modelo para efectos de sus presentación.

El primer lugar se presentan los hallazgos de la dimensión “Gestión de las personas”, posteriormente se da cuenta de los resultados en la dimensión “Gestión de las comunicaciones”, luego corresponde analizar la “Gestión administrativa y financiera”, y finaliza el capitulo con la “Gestión técnica”.

6.2. Gestión de las personas:

Como señalan muchos autores, las personas son “el corazón de las organizaciones”, en consecuencia son un factor determinante en la calidad de la organización, en sus relaciones internas, en sus dinámicas, en la calidad del vínculo, en el clima laboral y en el buen resultado del trabajo que se realiza directamente con las personas.

Como resultado del trabajo se agrupan tres grandes categorías que guiarán el análisis, una categoría asociada a procedimientos administrativos vinculados fundamentalmente a los procesos de selección de personas, de evaluación, el modo que se producen los cambios de horario y los formas de operar con los traslados internos de las personas, que transitan desde un centro de trabajo, hacia a otro centro dependiente de la misma institución. Un segundo orden de agrupamiento dice relación con los “flujos de la información”, básicamente la oportunidad, la claridad, los “ruidos”, que se producen.

Una tercera categoría, agrupa elementos relacionados con la flexibilidad y el orden, elementos presentes de manera significativa en los sujetos que participaron en la investigación.

Procedimientos administrativos con personas:

En relación a los procedimientos administrativos que involucran aspecto de contratación, evaluación de personal, cambio de horarios y cambio de centros el foco de atención, las voces que emergen de los relatos, dicen relación con la dificultad para aplicar procedimientos homogéneos sobre los temas identificados y que son claves, dado que marcan la relación contractual con las personas que prestan servicios en la institución, como se señala en la siguiente cita:

“Si bien pueden existir ciertos procedimientos, pensando en el tema de la incorporación de gente nueva a cada uno de los centros, eso yo creo que se ha visto dificultado o se ha visto atravesado por las situaciones que cada uno de los Centros hemos tenido que ir enfrentando. Por ejemplo, el tema de los aumentos de plazas, los 80 Bis⁸², que en muchas veces ha significado que hay que rápidamente armar equipos o contratar gente, entonces muchos de esos procedimientos que pueden estar incorporados u organizados, se han tenido que cambiar, modificar o en definitiva saltar muchas veces, para poder dar respuesta a esta demanda o esta urgencia de contar con un equipo que pueda dar respuesta a la atención de los casos que se está requiriendo en esos momentos” 210: 220

⁸² Es una facultad legal que aplican los tribunales de familia, para ordenar la atención inmediata de un niño o niña vulnerados en sus derechos.

Se constata una tensión entre dar cumplimiento al protocolo que fija los pasos para contratar personal, y la necesidad de constituir equipos en el menor tiempo posible para garantizar la atención profesional de los niños, niñas y sus familias. El siguiente relato es elocuente con lo señalado:

“tenemos un protocolo para algo, pero que no lo podemos hacer cumplir porque hay una emergencia, porque todavía no estamos en condiciones de prever eso, sino que son cosas que nos van pasando”.259:267

Esta sensación de “emergencia”, es una situación que gatilla una serie de tensiones y procesos en los “centros”, que implica el desapego a los protocolos, la selección rápida de los profesionales que puede significar potencialmente una pérdida del perfil profesional esperado en la institución, tal como se señala en el siguiente texto:

“la política de las personas de la ONG. PAICABI responde a los requerimientos de una institución sin fines de lucro, centrada en el trabajo cooperativo, el respeto y compromiso con la acción profesional y/o técnica realizada con las personas”⁸³

Sin embargo, lo que reflejan los relatos, es una situación de heterogeneidad en el abordaje del problema, que es significativo, dado que la adecuada selección permiten aumentar las posibilidades de una buena decisión en el ámbito de la selección de las personas, a la inversa una selección de personas en virtud de la presión de constituir equipos rápidamente, se puede convertir en dificultades futuras en los equipos y para la institución.

Esta situación de “emergencia”, ha significado un crecimiento significativo en la institución respecto a la contratación de nuevos profesionales, y los modos históricos de realizar este mismo proceso, al respecto el próximo relato es ilustrativo de lo señalado:

“Inicialmente, yo crecí en el Paicabi, por lo tanto, sé como se hacía antes el tema de las contrataciones de personal, más bien era con personas cercanas, conocida, referencias y todo eso. Eso era bastante agradable también, porque era más bien el equipo que proponía, y en realidad la Administración Central no”. 403 : 407

Esta añoranza de los tiempo de “como se hacia antes”, también es un elemento que emerge con fuerza en los relatos, asimismo la idea de “lejanía”, en la etapa actual de la “institución”, aspectos que están en “transito” y en “tensión” que sin duda, están ejerciendo influencia en la cultura organizacional.

Asimismo aparecen en los relatos una cierta necesidad de transitar procesos intermedios, y de algún modo tomar elementos de la forma de incorporar

⁸³ Silva, Op cit

personas a la organización “como se hacia antes”, hacia una modalidad que podía llamarse “mixta”, es decir, personas “recomendadas por otras personas que normalmente son parte de PAICABI, o han estado en algún momento en la institución, y por otro lado ingresar personas por la vía formal que señalan los protocolos. En esta línea argumental se inserta el presente relato:

“creo que es importante tener un primer acercamiento con los profesionales y que algunos también sigan llegando por referencia de conocidos, hacerse la primera impresión de esa persona, valorar si bien lo técnico, también valorar las características que tienen las personas en cuanto a lo que pudiera o no aportar al equipo” 421 : 430

El relato es bastante elocuente respecto al “perfil”, de personas que se requieren en los centros, y es enfático en señalar que debe existir un equilibrio entre valorar lo “técnico”, como asimismo las características que tienen las personas que permitan aportar, al equipo de trabajo. Es decir, lo que se busca es la conjunción de estas dos características en una misma persona, y que signifique un aporte al trabajo en equipo. Sin duda, que la interrogante es saber de que modo este crecimiento explosivo y la necesidad de seleccionar personas bajo la presión del tiempo, van a impactar en el perfil esperado y en consecuencia sus efectos en los equipos, el centro y la institución.

En la misma línea de lo anterior, es decir, buscar espacios intermedios y aumentar los niveles de aseguramiento en la calidad de la selección de las personas, se instala un tema que también es nuevo en la lógica institucional de contratación, y que dice relación con la necesidad de solicitar referencias a otras personas o instituciones, antes de concluir el proceso de contratación, aspecto que normalmente no se realizaba y que en esta nueva etapa sigue siendo una práctica instalada en los procesos de selección, esta idea se refleja en el siguiente relato:

“Otra cosa que quizás no se si todos los hacen, pero no es menor, el tema de la referencia de los profesionales, es importante chequear eso. Yo creo que pueden funcionar mucho más bien en algún otro espacio, o puede tener muy buenas relaciones con personas que nos recomiendan pero puede ser que en lo laboral no funcionen”. 430 – 435

Considerando los elementos descritos, se constata una disyuntiva importante en la ecuación perfil profesional esperado y premura en los procesos de selección de personal, en este mismo sentido, Vivanco, señala que “si las ONG poseen un proceso de selección y reclutamiento bien planificado, no sólo contribuye a su éxito, sino que además garantiza la igualdad de oportunidades a las personas que quieren participar en estas organizaciones”⁸⁴, sin duda, que

⁸⁴ Vivanco, Op cit, pág 128.

el aporte del autor es ilustrativo, respecto de lo razonable que se espera ocurra en los procesos de búsqueda de personas para integrar a las organizaciones.

La evaluación de las personas:

Otro aspecto asociado a los procesos de gestión de las personas, dice relación con la evaluación del personal, en este sentido se desprenden una mayor falta de políticas al respecto, y se manifiesta en varios de los relatos que paso a compartir:

“Antes cuando yo no era directora igual habían compañeros que no hacían bien su función y no había forma de respaldo desde la persona que ejercía la dirección como para decir tú no haces bien tu pega porque parecía una cosa subjetiva. Como que una mala onda entonces. Yo echo de menos eso que señala, absolutamente de acuerdo que tiene que haber una pauta de evaluación, para que uno tenga un respaldo para decir bueno este funcionario no esta cumpliendo con el perfil del cargo, o sino ¿cómo?, con que argumentos tu despides a una persona”. (466 – 474)

“Cuando yo llegué, tenía que evaluar al personal y yo elaboré una pauta propia, dentro de mi experiencia. Yo creo que esa es igual una necesidad por lo menos desde mi situación”.

De ambos relatos se desprenden la importante valoración que se realiza respecto a la necesidad de contar con una política y pautas claras de evaluación, de modo de trascender la “evaluación subjetiva”, que normalmente es leída como “arbitraria”, por un tipo de evaluación que permita medir aspectos concreto en el desempeño de las funciones de las personas, no solo en el ámbito del cumplimiento de funciones y tareas propias del proyecto, sino que además que permita medir también aquellos elementos que conforman el perfil de ingreso de las personas a la institución, detallas en textos anteriores.

El lugar que ocupa PAICABI y los sujetos de atención:

Un tema que aparece de alta significación en los resultados de la investigación, dice relación con los cambios de horarios, que realizan los profesionales en función de intereses personales y no en función de lo que es más adecuado desde el punto de vista del funcionamiento del equipo y de los sujetos de atención.

Esta situación es relevada y aparecen todo tipo de conjeturas respecto a las motivaciones y razones que las personas tienen para “priorizar”, sus otros trabajos respecto a la fijación de horarios y en función de lo anterior acomodar el horario laboral en PAICABI.

Por ejemplo uno de los relatos señala:

“yo siempre tuve la sensación que la gente que trabajaba en los proyectos y perdonen que este globalizando, pero siempre dejan para la “cola” al PAICABI, hay tanta flexibilidad, que primero ordeno mis clases, me ordeno todo y al final PAICABI” 801:804

Sin duda, que el relato apunta a un tema complejo y que afecta el funcionamiento de los equipos, e instala la interrogante respecto al lugar que ocupa la organización y la importancia que tiene para quiénes presentan como patrón de conducta los cambios frecuentes de horario en función de otras actividades laborales. En esta misma línea se señala:

“A pasado históricamente en la corporación, como se sabe que hay buena onda y flexibilidad”, “en el fondo se piden modificaciones en el PAICABI porque se sabe que es un espacio más comprensivo, que te van apoyar, con tal que estés bien, pero yo creo que se hace un abuso de eso” 813:817

“dejan para la cola al PAICABI” y “creo que se hace un abuso de eso”, ambas afirmaciones aparecen como indicadores de preocupación y aluden a aspectos que son fuentes de tensión y conflictos que son vividos en el espacio específico de los centros que ocurre dicha situación, y que afecta e impacta sin duda, a la institución.

Otro aspecto relevado son los impactos que produce el cambio de horario de los profesionales, y que afecta al conjunto de actores (internos/externos) que son parte de cada centro, y se gráfica en el siguiente relato:

“creo que afecta a todos, tanto a los niños que están acostumbrados a un día determinado, afecta a la distribución de las salas, afecta a su dupla, porque puede ser que no se van a ver, para mi no concibo que no se vean las duplas” 788:791

En la medida que se instala el problema, también aumentan los procesos de reflexión respecto a los efectos en las decisiones in-consultas y no conversadas previamente. Esta situación podría aminorarse si las decisiones de cambios de horarios se abordaran oportunamente, es decir, antes que ocurran.

La situación-problema descrita demanda a la institucionalidad fijar una política al respecto, que permita orientar el accionar de los directores de cada centro.

Otro tema que aparece como un problema y que no cuenta con criterios muy claros, dice relación con los traslados de profesionales de un centro x a otro centro, pero que son parte de la misma institución. Esta situación es reflejada de este modo:

“A mi me parece que en estos momentos tu no te puedes ir de acá porque te necesitamos por diferentes motivos, y seria más bien perdida y seria mas caótico para este centro que ha tenido tantos cambios”, . 837:843

Del texto se puede inferir que la decisión de traslado es más bien un asunto de decisión individual y que no considera el impacto de dicha situación en la organización del centro y por otra parte, el problema se genera en la misma institución, es decir, entre “centros”, lo que esta reflejando una señal difusa respecto al papel que cumple la administración central en la regulación de estos temas, y además agrega una debilidad en el trabajo de equipo de directores, dado que en el orden de las cosas, lo primero que debe ocurrir es la comunicación entre los directores de los centros involucrados y la comunicación con administración central. Para nutrir este análisis, se muestra el siguiente relato:

“En los casos que uno incorpora a alguien que esta en otro centro, ahí se produce un cierto desajuste y que a lo mejor previamente deberíamos haberlo resuelto nosotras” 952:954

Queda de manifiesto que los circuitos de comunicación, los pasos a seguir frente a situaciones que impactan a los equipos, y la atención de los sujetos, no recibe una debida preocupación o relevancia desde la administración central, y desde cada centro en particular, es decir, existe una cierta tendencia a no tomar en cuenta la opinión del director o directora del centro afectado con la decisión de cambio, y de este modo avalar un cierta “cultura individualista”, que ya se observa por ejemplo en los cambios de horarios, que también son decisiones individuales, sin considerar el contexto institucional y de los centros en particular.

:

“he notado este cambio de organización, de crecimiento por un lado numérico y de crecimiento cualitativo en el lado de ir ordenando que ha impactado en nuestro que hacer, entonces, a nosotros también nos han exigido más porque antes era todo más informal” 240 :243

Las maneras de comunicar:

En general lo que aparece en los relatos de los sujetos dicen relación con una dinámica que transita entre “aislamiento” y la espontaneidad e informalidad que se reflejaron durante el desarrollo de este apartado.

Respecto al sentimiento de “aislamiento”, en presente relato es muy gráfico de lo que sucede:

“yo me relaciono súper poco, no se si por el tema, yo creo que por el tema, de hecho no me han invitado a ninguna reunión y aprovecho de decirlo, no me incluyen en ninguna reunión de directores, entonces yo estoy súper sola”. 275 : 280

En el primer relato existe un “supuesto”, una cierta hipótesis que busca explicar la no inclusión en las reuniones de trabajo con los equipos, y que dice relación con una sensación de “abandono temático”⁸⁵, aspecto que es complejo, si se considera, lo señalado por Maglieri, quién afirma que las personas definirán la cultura, el estilo y el clima de trabajo⁸⁶. Aspectos que son componentes fundamentales en la cultura organizacional, y que permiten moldear la identidad institucional

Por otra parte se presenta una dinámica de transmisión de información y comunicación que son espontáneos e informales entre los centros, que se gráfica de la siguiente manera:

“yo entre los centros me coordino con las chiquillas espontáneamente cuando necesitamos algo y yo pido, o recibo solicitudes, o hay invitaciones, pero espontáneo, en mi caso no es a través de la administración central”. 283 : 286

El texto da cuenta de una dinámica ampliamente usada en la manera de relacionarse “entre centros”, y que se refleja en varios de los relatos de los asistentes al “grupo de discusión”, este modo de relación que según el texto, se adjetiva como “espontáneo”, se constituye en ocasiones en una buena herramientas para acceder a información rápidamente, pero asimismo se puede instalar una manera “informal”, de comunicación, lo que consolida un

⁸⁵ “abandono temático”, me refiero a la situación que vive el programa , que por su especificidad y población que atiende, se diferencia de los otros programas que implementa PAICABI, que son mayoritariamente de atención a víctimas.

⁸⁶ Maglieri, Op.cit

predominio de las relaciones “entre centros”, sin tener una vaso comunicante con los demás programas y con la institucionalidad oficial⁸⁷, situación que tiene como resultado la suma de “aislamientos”, que genera distancia entre centros y entre centros y la institucionalidad oficial. Lo anterior es una luz de alerta considerando que la comunicación interna de la ONG, tiene como función principal transmitir la cultura corporativa de la entidad, su misión y valores para que sean compartidos por la organización.⁸⁸

La flexibilidad, el orden, y la pérdida de algo:

“yo he notado este cambio de organización, de crecimiento por un lado numérico y de crecimiento cualitativo en el lado de ir ordenando que ha impactado en nuestro que hacer, entonces, a nosotros también nos han exigido más porque antes era todo más informal” 240 :243

Este relato, quizás sintetiza de buena manera, muchos otros relatos de quiénes han vivenciado en un rol principal los cambios institucionales, que se manifiesta de manera más patente con el “crecimiento explosivo”, de nuevos programas en los últimos años, y en el actual período (2011.2012), el aumento de cobertura en todos los programas que atienden a niños y niñas víctimas de abusos sexual.

Este crecimiento esta marcando también el tipo de relaciones que se construye, y una participante lo refleja de este modo:

“El transito de corporación pequeña con relaciones cara a cara y mucho mas directas, casi como de confianza y cercanía personales se podían resolver muchas cosas, la gestión de las personas, puntualmente, era más bien un espacio desdibujado .Había otra dinámica de relación, no se sentía tanto un ente externo en esa época y me parece que dado la cantidad de proyectos y de personas que funcionábamos en esa época, era un ambiente mucho mas familiar si se puede decir de alguna forma”.

Este escenario de “crecimiento explosivo”, esta generando efectos e impactos inmediatos, tal como se logra reflejar en el relato del párrafo anterior, y que se vinculan al tipo de relaciones (más cercanas v/s más impersonales, más familiar v/s más institucionalizadas, entre muchos otros impactos que merecen ser estudiados). Sin duda, que los cambios están generando cambios en la identidad y la cultura organizacional, que podrán ser medibles en el mediano plazo, por el momento, y lo cierto, es que se sabe y se respira que se están produciendo, y esta nueva situación genera también posiciones diversas,

⁸⁷ Se entenderá “institucionalidad oficial”, aquella que proviene de la dirección central de la ONG PAICABI. (definición propia).

⁸⁸ Moro, Op cit pág 198.

confusiones, y la necesidad de transitar en estos nuevos escenarios. Un buen reflejo de lo sostenido es el presente relato:

En esto de ir formando esta Administración Central, que viene a partir de un crecimiento explosivo, de todos los centros, también, me ha tocado estar con otros trabajadores que están o no están, donde señalaban que se pierde algo cuando crecemos, y como una queja de algunas personas, de esa perdida, no sé si de la informalidad o de la cercanía, pero que ahora toma una forma más impersonal, que en mi opinión es buena, porque ordenan más el trabajo, pero es el costo de que es más impersonal, de que hay más protocolos que antes no existían
245 : 252

Sin duda, que existe una situación compleja, desafiante, y que tensiona las formas de “hacer institución en sus orígenes”, versus las “nuevas formas de hacer institución, para estos nuevos tiempos”, que son identificadas o asociadas a mayores protocolos, mayores formalidades, más orden.

También coexiste en los relatos una necesidad de equilibrar la flexibilidad y el orden, es decir, se valora y se valida la necesidad de procesos claros de funcionamiento en la institución, pero asimismo, el desafío de cuidar la flexibilidad, como dos elementos que necesitan coexistir en esta nueva etapa.

“valoro el orden y el ir estructurando algunas cosas, pero también valoro la flexibilidad”. 352 : 357

La flexibilidad, es una palabra que aparece frecuentemente en los relatos, y se le atribuye una cualidad que se aprecia y valora, como una característica que distingue a la ONG PAICABI.

El diccionario enciclopédico⁸⁹, la define como la “disposición que tienen algunas cosas para doblarse fácilmente sin romperse”, también como el ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen.

Una adaptación a la definición permite señalar que la flexibilidad es una disposición, a ceder y adaptarse rápidamente a una nueva situación.

Maglieri⁹⁰, afirma que ser flexibles no significa bajo ningún punto de vista no permitir a la organización tener su identidad y su forma. Por el contrario, implica fortalecerla frente al contexto y sus actores a través de la virtud de poder navegar por cualquier tipo de aguas, y señala finalmente que la flexibilidad le dará claridad, poder de anticipación para la evolución de la propia misión.

⁸⁹ Pérez, op. cit. pág.:6227

⁹⁰ Magliere, op cit , pág 122

La importancia atribuida a la cultura de la flexibilidad es relevante y apunta a una delicada relación de confianza y cercanía, tal como se señala en el relato:

“Lo que ha permitido seguir funcionando tiene que ver con esta cultura que es valorable, que es la flexibilidad, de la cercanía,”. 592: 596

La flexibilidad se manifiesta desde ambas direcciones, la institucional y también de quiénes trabajan en la ONG PAICABI,

“De verdad, yo creo que felizmente la mayoría de nosotros somos súper flexibles en el tema de tomar tareas y hacerlas, porque jamás yo voy a cuestionar, que porque yo no se hacer una carta de amonestación, yo busco y la hago igual. El tema es que estas cosas debiesen estar, en una medida, súper ordenadas, porque eso genera quizás mayor alivio, mas libertad para hacer otras cosas”. 604:609

Flexibilidad y orden, es un buen resumen de estas características valoradas y compartidas, la primera desde los orígenes de la institución, la segunda se encuentra en un periodo de transito, de adaptación y de incorporación de manera transversal a la organización y sus procesos de gestión. En este proceso siempre existirá la “perdida de algo”, pero de la mano, también la vivencia de nuevas experiencias, de nuevos aprendizajes, de nuevas formas de re-crear las prácticas, en suma de nuevas posibilidades y oportunidades, para fortalecer la organización, las personas que la conforman, los equipos de trabajo, y también de quienes le dan sentido de existencia a PAICABI, su trabajo con los niños, niñas y familias.

6.2. Gestión de las comunicaciones:

Como se ha señalado en el marco referencial la comunicación en las organizaciones deben considerar políticas, estrategias y objetivos, tanto en el nivel interno como en el nivel externo, en particular y considerando los objetivos de la investigación, el estudio se focalizo en indagar sobre los procesos internos en materia de comunicación, en tres niveles, un primer nivel denominado la comunicación entre centros, un segundo nivel denominado desde los centros hacia la administración central, y un tercer nivel de comunicación que va desde la administración central hacia los centros.

Gestión de las comunicaciones entre centros:

Los elementos que aparecen en esta primera categoría denominada “comunicación entre centros”, transitan entre el compartir información, compartir experiencias, coordinación de casos, compartir aprendizajes, aclarar el rol de la administración central, que en los relatos aparece reflejado como “la corporación”, resolver problemas y revisar los temas asociados a traslados y cambios de horarios de los profesionales, y que se cruza con la gestión de las personas.

De una comunicación instrumental hacia una comunicación centrada en las personas:

Un primer aspecto a destacar, dice relación con el tipo de contacto y comunicación entre los centros, que se va a diferenciar de acuerdo al tipo de programa, a las cercanías entre centros y la afinidad existentes entre las personas.

El presente relato gráfica un aspecto de lo señalado:

“Entre los centros tengo poco contacto, yo digo por un lado, es bueno porque no me entero de nada”. 1199:1200

Lo anterior denota una posición distante en relación a los “centros”, que puede ser explicada por las características propias del tipo de programa que dirige, la persona que expresa su parecer, y que corresponde al Centro TRAFUN, que trabaja con niños, niñas y adolescentes, que presentan prácticas abusivas contra otros niños. En cambio los demás “centros”, trabajan en la intervención con niños y niñas víctimas de violencia sexual, por lo tanto las posibilidades de comunicación son más escasas y funcionan en la medida que exista una relación con un mismo caso atendido entre las partes.

Sin embargo, también aparecen voces, que dan cuenta de que al parecer la debilidad en las comunicaciones afecta también aspectos más de carácter domésticos, como por ejemplo:

“Pero esas cosas domesticas tampoco se comparten, no hay una cultura de que “oye conseguí tal persona que lo hace más barato o tal persona es buena”. 1207:1208

Este aspecto es mucho más común entre los centros, independiente del tipo de programa que se desarrolla, lo que podría estar indicando una debilidad en la calidad de las relaciones y vínculos entre centros, aspecto que debe ser considerado con atención, en la medida que se aprecian también la sensación de aislamiento, pérdida de cercanía, y una relación más impersonal.

También aparece en los relatos, una actitud de cierta proactividad, frente a alguna duda, alguna dificultad y/o por la necesidad de un dato determinado, esta situación se expresa claramente en el relato que acompaña este párrafo

“Cuando tengo alguna duda o quiero saber algo o cuando necesito datos, yo busco, esa es mi forma, cuando necesito saber algo de un dato determinado o de la duda que tengo lo consulto. Por los casos más que nada. En el caso mío es por los casos donde influye mas la relación y la coordinación con los otros centros” 1229:1233

Predomina el vínculo producto de los “casos” que se atienden, aspecto que tiene una arista positiva, dado que comunica preocupación, necesidad de obtener mayor información, apoyo, que se refleje luego en acciones de intervención más adecuadas al tipo de “caso” que se atiende. Por otro lado tiene una arista que requiere ser atendida, y que dice relación con centrar la comunicación en aspectos más instrumentales, y en función de los “casos” en particular, debilitando la potencialidad que puede significar la densidad y amplitud de las comunicaciones entre centros, en materias más amplias que incorpore una diversidad mayor de posibilidades de interacción. En el mismo sentido del análisis, aparece un relato pertinente y que da cuenta de lo tratado:

“Lo mismo respecto al tema de que si yo creo que no están muy bien la comunicación entre los centros, yo creo que son más informales, o por más afinidades o por los mismos que nos juntamos más por temas técnicos”. 1246:1248

Limitar las comunicaciones solamente a los aspectos técnicos, en centros que intervienen con situaciones de alto desgaste profesional, aparece como una situación que requiere ser abordada en virtud del tipo de trabajo que se realiza, y que se relaciona directamente con el impacto emocional de trabajar con niños y niñas vulnerados gravemente en sus derechos.

La comunicación que no comunica:

Un núcleo de dificultades en las comunicaciones “entre centros”, se relaciona con temas asociados a cambios de horarios y traslados de profesionales “entre centros”, aspecto revisado en el acápite correspondiente (gestión de las personas), pero que se tratará también en este apartado, desde la especificidad de la gestión de las comunicaciones.

“Por eso no te llamaba, me daba como lata, pero en el fondo era para cerciorarme, pero me parecía que no estaba bien el conducto, y ahí coincido en que debía haber dicho mira esta postulando tal persona, te parece o no te parece”: (ver cita)

A todas luces, se observa una distorsión en la manera que se abordan temas de tanta relevancia, como es la incorporación de profesionales desde “otros centros”, hacia “centros” de la misma institución. Esta situación a los menos genera dos hallazgos que emergen del caso señalado.

Un primer hallazgo, dice relación con la manera, que las personas abordan estas situaciones, y que de acuerdo a distintos relatos, nos están comunicando por un lado una debilidad en los niveles de confianza entre los directores/as, también puede relacionarse con “falta de empatía”, en el sentido de colocarse en el lugar del “otro centro”, “del equipo”, y de “los sujetos de atención”, y además también un manejo inadecuado de la información (falta de transparencia).

Por otro lado, también se logra deducir un mensaje respecto a la no consideración de los canales oficiales de la institución, y que se relaciona con estos asuntos (gestión de las personas), aspecto que puede generar en el largo plazo una pérdida de legitimación de los circuitos formales de autoridad y de toma de decisiones.

La comunicación entre centros y la administración central:

En general se replica la relación que existe “entre centros.” Es decir, los vínculos son por temas muy concretos y domésticos, aspecto que se deja sentir en este relato:

“Acercar este equipo de directores a la corporación, porque también venimos por cosas puntuales, o venimos a veces a firmar algunas cosas, pero es como súper lejano”. 1445:1448

El relato instala la replica de las relaciones “puntuales”, “instrumentales”, con la administración central, lo mismo que ocurre “entre centros”, esta situación podría ir configurando un cierto patrón de conducta, centrado en la idea, que me relaciono en la medida que me eres “útil”, situación compleja, si se considera que un elemento esencial en las organizaciones es el compartir aspiraciones y sueños en común, y no que se convierta en lo esencial el “compartir tareas puntuales en común”.

En la misma línea argumental del párrafo que antecede, Senge⁹¹, señala cuáles son los cinco elementos que las organizaciones deben desarrollar, para crear “organizaciones inteligentes.”, uno de estos elementos es la construcción

⁹¹ Senge, op cit. Pág 18

de una visión compartida, es decir, la capacidad que tiene la organización para elaborar una imagen de futuro. Agrega el mismo autor: “cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidas dentro de la organización.”⁹²

Volviendo al relato que gatilla este análisis, en relación con las prácticas declaradas de tipo instrumental existentes “entre los centros” y de los “centros” con la administración central, es posible inferir desde el planteamiento de Senge⁹³, la necesidad de revisar el tipo de prácticas que sostiene la ONG PAICABI, y la necesidad de transitar desde una basada en relaciones instrumentales, hacia una organización que basa sus relaciones desde la ética, lo valórico y los sueños compartidos.

La comunicación desde la administración central hacia los centros

“Somos la voz de la corporación en los centros, entonces en la medida que nosotros estemos más claros, permite que los equipos estén más claro.”. 1492:1493

Esta máxima, forma parte del relato de una participantes del estudio, y marca dos ideas fuerzas que se encuentran presentes en la organización, por un lado el rol de los directores en la relación de los equipos con “la corporación” (que para efectos de la presente investigación, será sinónimo de “administración central”), como se señala en el texto, *“somos la voz de la corporación en los centros”*, y por otra parte la necesidad de tener la información clara, con el objeto de evitar el manejo desprolijo de la información o que lleguen por canales distintos a lo establecido, lo que puede significar una distorsión, en particular cuándo la información es solo de carácter verbal.

Otro elemento que aparece como resultado del estudio, dice relación con la percepción de lejanía que sienten los equipos con la “Corporación”, aspecto que es compartido en general por todas las directoras y el director de los centros, una de las participantes lo relata de la siguiente manera:

“El equipo lo ve como lejano porque la cercanía que tiene con la corporación es la jornada anual, las escuelas de verano que tratamos de siempre estar y las visitas que realizan”. 1515:1517

Si la “Corporación”, se percibe lejana, y las directoras comparten dicha apreciación, se configura una situación, que requiere disposición, estrategias, recursos y tiempos para su abordaje.

⁹² Idem anterior

⁹³ Idem anterior

Otro aspecto que aparece como resultado del estudio, se refiere a la importancia de la presencia física del equipo central en los “centros”, dado que permite en la inmediato mayor cercanía, preocupación y acompañamiento a los equipos. Este aspecto es muy valorado, y se describe de esta manera

“Las visitas que debe hacer el equipo central a los proyectos los deja más tranquilos, porque en el fondo ahí se genera la relación de más vínculo, no tan distante, yo creo que eso ayuda, no se si sea necesario hacerlo siempre, pero si por algunas cosas, con alguna frecuencia. 1502:1505

Sin duda, que la presencia in situ del equipo directivo de la institución, permite un dialogo cara a cara, con profesionales y administrativos, que diariamente realizan su trabajo, también es un elemento de refuerzo para la cultura institucional y para los equipos, asimismo es un apoyo al trabajo que realizan los directores de los “centros”, y finalmente permite conocer los rostros de las nuevas personas que han ingresado a la ONG PAICABI, producto del “crecimiento explosivo”, entre otros factores que generan cambios de personal.

Finalmente un aspecto que también aparece en la investigación, se relaciona con la falta de rituales que marca presencia institucional, por ejemplo: en la apertura de nuevos “centros”, en los cumpleaños de los mismos, en las despedidas o en los cierres de proyectos, lo anterior es reflejado en uno de los relatos:

“Es verdad que faltan como rituales de parte de la corporación, por ejemplo Maihue que es de los centros mas antiguos, yo me acuerdo que cuando cumplió 10 años nunca hubo como un evento grande, un evento de parte de la corporación que hiciera un hito histórico”

Cuidar la historia de la ONG PAICABI, significa también colocar atención a los momentos que permiten “hacer memoria”, de “recordar”, como es el caso de los aniversarios de la institución y de los centros. Lo anterior brinda la oportunidad de compartir la historia, los valores y las motivaciones, que se encuentran en los orígenes de la organización.

Así como los rituales asociados a eventos importantes para la institución y los “centros”, son importantes, también aparece en los relatos la necesidad de actividades recreativas, así lo señala una de las participantes:

“quiero transmitir algo que no se si tenga que ver con el tema de la comunicación, pero si que es un anhelo permanente por parte del equipo del NEWEN, y sobre todo de los mas antiguos, que es el tema de los espacios convocados institucionalmente mas recreativos, mas lúdicos, se extraña mucho la época de las peñas, la fiesta de octubre del aniversario de PAICABI.1882:1886

Sin duda, que un aspecto que genera una mayor cohesión grupal, son los espacios para el divertimento, dado que genera la oportunidad de encontrarse en un espacio de relajación, de alegría, de convivir, sin los encuadres rutinarios que se producen en el ambiente laboral, es también una necesidad que se

incorpore en las planificaciones de la institución, como una actividad que forma parte de la batería de acciones tendientes a generar identidad, compromiso y cohesión grupal.

La comunicación, su claridad, la oportunidad, la cercanía, la presencia cara a cara, la memoria, los rituales, son todos elementos que emergen del estudio como una contribución y una posibilidad para fortalecer la identidad, la cultura y valores institucionales.

6.3. Gestión administrativa y financiera:

La gestión administrativa y financiera, se constituye en la tercera dimensión en estudio, los aspectos abordados dicen relación con las condiciones materiales, presupuestarias, de inversión, de presupuesto y del rol que cumplen las directoras y director en esta área.

Recursos financieros y calidad del trabajo:

Los recursos financieros, es un tema sensible y de alta preocupación, en la institución, dado que el sistema de administración, permite el manejo de las finanzas y la cuenta corriente por "centro", lo que implica que la planificación y administración, es de responsabilidad de cada uno de ellos". Esta manera de operar ha significado en la práctica una descentración administrativa-financiera, y un uso adecuado de los recursos, que se manifiesta en el siguiente relato:

"La gente nueva que se ha ido incorporando, valoran el hecho de que se ve la inversión de los recursos en el centro, que se ve el tema de que existen materiales para trabajar, de que si no hay un material se compra y en el fondo se ve que los recursos, si es por la subvención, se gasta también, hay una inversión en los centros, como para generar condiciones favorables dentro del trabajo tanto como para los niños, la familia, pero también para lo equipos, yo creo que es algo súper rescatable, que la gente que se a ido incorporando ahora último que viene de otras instituciones eso lo han hecho notar y se lo han hecho saber también a la gente que lleva más tiempo o la gente que tiene solo experiencia en el PAICABI,, que no valora ese elemento, yo creo que es súper necesario de visibilizar"

Claramente existe una valoración por la manera que se hace uso de los recursos, una preocupación permanente para asegurar la calidad de los lugares, la disponibilidad de materiales, y todo, aquellos recursos que la subvención pueda garantizar.

Sin embargo existen valoraciones distintas entre quienes tiene más de una experiencia laboral, con aquellos que su única experiencia de trabajo es la ONG PAICABI. Los primeros relevan las buenas condiciones que se ofrecen, en comparación con otras instituciones, y los segundos no valoran del mismo modo las condiciones laborales. Esta situación se explica, por esa condición de trabajo único, lo que no permite comparar.

Este efecto de comparación, es interesante, dado que permite tensionar las opiniones, y actuar como un efecto positivo y de refuerzo, para los trabajadores, y un apoyo no intencionado desde la institución.

Manejo de las remuneraciones al manejo de las realidades:

Un elemento de contexto es el origen de los fondos, y la cuantía de los mismos. En el caso de PAICABI, sus ingresos provienen mayoritariamente de SENAME⁹⁴, los que en términos generales no logran cubrir la totalidad de las necesidades de funcionamiento, y el pago de remuneraciones acorde al mercado.

Las remuneraciones es un tema en permanente discusión, complejo de trabajar y sometidos a una importante cantidad de variables que requieren de una alta preocupación y manejo financiero.

Uno de los relatos reflejan dicha situación:

“El tema de las remuneraciones es un tema súper complejo y delicado que a mí en el último tiempo me a hecho harto ruido”... a lo menos en mi centro, entiende, que hay escalas, rangos de remuneraciones, la gente más o menos lo acepta, pero a partir de la incorporación de profesionales de otros centros a quedado a la evidencia la diferencia en personas con igualdad de condiciones” 1931:1936

La situación descrita, muestra nuevamente problemas de orden administrativo y de regulaciones en materias salariales, lo que genera interrogantes respecto a los criterios que se establecen para fijarlos, asimismo aumentan los “ruidos” y “presiones”, por igualar condiciones de remuneración a igual trabajo y experiencia. Lo anterior suma una nueva preocupación para los directores, que tienen que equilibrar la conducción técnica de los centros, y lidiar cotidianamente con el manejo de expectativas de mejoras salariales.

Otro aspecto que refleja el relato, es la aparente “independencia”, que existe para fijar salarios en los “centros”, sin una mayor injerencia de la administración central, esta falta de regulación, es un aspecto que requiere medidas correctivas, para aminorar posibles problemas originados por situaciones como las descritas.

Son variadas las opiniones respecto a como regular el tema de remuneraciones desde quiénes piensan que tiene que existir una escala única hasta quiénes consideran que las remuneraciones tienen que ver con criterio de cada centro

⁹⁴ Servicio Nacional de Menores

En síntesis son las remuneraciones y el uso de los recursos, las mayores preocupaciones desde el punto de vista de la gestión, y se reafirman algunos elementos que han aparecido en todos los hallazgos, que se refieren a la falta de criterios unificados, informalidad, y falta de regulaciones en materias sensibles como el manejo de las finanzas y salarios.

6.4. Gestión técnica:

La gestión técnica, es la cuarta dimensión investigada, los temas que aparecen como hallazgos dicen relación con las expectativas en cuanto al papel esperado de la dirección técnica, los registros y la evaluación.

De las expectativas a las posibilidades:

“A mi me gustaría más presencia en los equipos, que vaya a las reuniones técnicas, que acordemos que en tanto tiempo, va a participar de las reuniones técnicas, como para hacer análisis de casos, para que vea como estamos funcionando desde esa área, me parece que eso es fundamental, que debiéramos instalar”

La conformación de la dirección técnica, al igual que la dirección de las personas, y la instalación de la estructura administrativa, han generado un conjunto de expectativas en las personas y en los equipos. Esta situación se refleja en el relato que inicia esta sección, en que se explicita la necesidad de una gestión técnica en terreno, con supervisión de casos y acompañamiento.

El manejo de las expectativas, se constituye en un factor importante de manejar y mediar, en la medida que las capacidades humanas para enfrentar dichas tareas son bastante limitadas. (la dirección técnica, la constituye una persona, para prestar apoyos a 13 centros, ubicados en dos regiones). El contexto de escasez de personal, requiere de una estrategia institucional que implique cumplir con las expectativas, pero adaptadas a las posibilidades, y clarificar que es lo esperable desde la gestión técnica, y que cosas no serán posibles de realizar.

Clarificar las posibilidades reales y posibles desde la gestión técnica, permite sostener adecuadamente una demanda que se requiere satisfacer, dado que el crecimiento de la institución, requiere de soportes técnicas para asegurar la calidad de los programas que se realizan.

“ Yo creo que nosotras como directoras tenemos eso instalado, a propósito de las reuniones que hemos desarrollado, pero no se si los equipos estén tan claros de que existe un área técnica Eso le da un valor distinto que lo exponga ella desde su presencia como encargada del área técnica, porque yo creo que así hay el traspaso de que esto tiene que ver con una visión de Paicabi en el tema de la atención del maltrato y no tiene que ver con una cosa aislada del centro”

Nuevamente aparece la demanda por presencia, en este caso para visibilizar y legitimar, el trabajo de la dirección técnica, y por otro lado comunicar la “visión” de PAICABI, en los temas técnicos, y lo adecuado y pertinente es que esta tarea sea realizada desde la coordinación técnica.

En ambos casos lo que aparece como un hallazgo, es la necesidad que tienen los equipos de mayor cercanía, de mayor comunicación con el equipo central, que es una demanda que recorre prácticamente todas las áreas de gestión.

Los registros: acciones para una nueva cultura:

“Nosotros estamos instalando una nueva cultura en proceso, y con constante supervisión mía, reunión con duplas, vienen a la oficina, revisamos carpeta por carpeta y decimos esto falta y esto no.”

El registro de las acciones que se realizan en los casos que se atienden, es un problema generalizado en los equipos, y se manifiesta en reiteradas observaciones en los informes de supervisiones que realiza SENAME, generando dificultades importantes en la evaluación del trabajo. Lo anterior es de suma importancia, dado que los informes de supervisión son un instrumento que permite o no, la prorroga de los proyectos. Por lo tanto, es un área sensible que requiere ser abordada, con estrategias diferentes a las utilizadas, considerando que es un problema que impacta la calidad del trabajo final que se realiza con los niños y niñas, dado que los registros son una especie de hoja de vida de cada niño, y por lo tanto una guía para la intervención.

La falta de registros actualizados, también impacta el plan de intervención, dado que no permite su revisión o actualización, estos son posible de realizar, si se encuentran los registros y si estos son de calidad, es decir, cuentan con suficiente descripción de la situación-problema, de las acciones realizadas y las que son necesarias de implementar.

La preocupación de la situación descrita, es un tema recurrente en el equipo de directores, dado que se convirtió en un problema significativo, y que cuestiona la calidad del trabajo, como asimismo genera conflictos con los profesionales

“Se supone que en su contrato dice que tiene que hacer eso, entonces porque no lo amonestas. O sea yo creo que uno estira mucho la permisividad para que te vean buena onda, para que te vean flexible, para que te vean comprensivo, pero hay pegas que tienen que hacerse”. 2761: 2765

El relato describe la molestia, la manera poco adecuada de resolver una función concreta que cada profesional debe realizar, asimismo se señala la “permisividad”, como una conducta presente en la manera de abordar las relaciones laborales, aspecto que agrega mayor complejidad al trabajo de dirigir .

La permisividad, según La Enciclopedia⁹⁵, se define como condición de permisivo, y permisivo significa que permite o consiente, es decir, que a pesar de darse cuenta de la situación, no toma las medidas necesarias para remediar la conducta, y por lo tanto no se cumple según lo esperado la función de dirigir. Este aspecto, requiere ser estudiado con profundidad, dado que es un elemento crítico en personas que lideran equipos.

Los registros no son una mera función administrativa, de completar formatos, son por naturaleza una de las herramientas principales para describir y guiar la intervención psicosocial, sin los registros adecuados y oportunos, no es posible garantizar que las estrategias implementadas son las más adecuadas, y adicionalmente no registrar información valiosa, considerando la naturaleza del trabajo que realizan.

Ensayando nuevas estrategias:

El trabajo en dupla:

“se intencionó cambiar las duplas, porque antes las duplas tenían, í media jornada con uno, media jornada con otro, entonces se dejaron las dos jornadas completas en las mismas personas, lo cual también a optimizado mucho más el tiempo para este trabajo de sistematizar intervenciones y de registrar lo que uno hace y creo que eso nos ha dado muy buenos resultados, de hecho la gente a cambiado incluso el lenguaje, ya no es como “lo administrativo”, sino que es que tenemos que coordinarnos, tenemos que planificar, tenemos que analizar el caso”.

La riqueza que se desprende del relato, radica en la oportunidad que se dan los equipos para cambiar, para ensayar nuevos modelos, es también preocupación, reflexión, mirada crítica de lo que es acertado y aquello que requiere de modificar. Sin duda, que también comunica personas preocupadas y motivadas, aspectos que son vitales en la riqueza de las organizaciones, es también un buen indicador del grado de involucramiento de los profesionales en la labor que realizan, es también señal de cambio, y en consecuencia se convierte en un hallazgo, dado que es algo, que no es tan visible, tan evidente como si son las dificultades que aparecen mayoritariamente en los relatos de los protagonistas.

⁹⁵ Op cit, pág 12026

Un instructivo...para no dar cosas por conocidas:

“Cuando yo me integré a la dirección, yo lo que hice fue un instructivo, que ahora lo sacaré en una nueva versión para la gente nueva, desde los mas básico, los horarios, en que oficinas podían trabajar, en el tema administrativo, en las salas que se podían hacer reuniones, todo, paso a paso porque hay cosas que uno da por sabidas y que en realidad no debieran ser así.”

Un instructivo permite la posibilidad de definir a priori un conjunto de medidas que deben ser seguidas y cumplidas, y este acto de realizarlo al momento de ocupar el cargo en la dirección de un “centro”, también marca y entrega un mensaje de lo que espera la dirección de su equipo, en este caso concreto, es evidente que se busca comunicar claridad y orden, en el funcionamiento cotidiano del espacio laboral.

El caso también nos permite nuevos hallazgos, en esta ocasión de buenas prácticas laborales, de buen ejercicio de las facultades que se tienen cuándo se trata de liderar equipos, también de capacidades de toma de decisiones, que se aleja de otras prácticas que se presentan otros estilos de dirección, denominados frecuentemente “flexibles”, aunque no existe un consenso en la organización de que se entiende por “flexibilidad”, en la gestión de equipos.

Lo que uno esta buscando:

“Lo técnico es súper importante, pero no es lo fundamental, lo otro se aprende, en ese sentido para mi la entrevista viene a ser algo que también se los comento a los chiquillos para que sepan lo que uno esta buscando y cuidando también, que es cuidarlos a ellos, cuidar al equipo, cuidar al centro y al PAICABli.” 893:899

Descubrir las múltiples dimensiones de lo que se busca con la entrevista laboral, es también descubrir la dimensión amorosa que se lee entre-líneas, en el relato, que rompe con las lógicas tradicionales de selección de personas, es sin duda, una contribución y un equilibrio, que significa pensar en el entrevistado, pensar en el equipo y en el potencial lugar que podría ocupar.

Es una buena trilogía y además consistente con el hacer de PAICABI, consistente con la declaración ética y valórica de la institución, y una contribución para ver el otro como un sujeto de derecho.

¿Es un hallazgo, a una recuperación de las maneras que se hacían las cosas antes del “crecimiento explosivo?”, es una pregunta que queda para indagar.

CAPITULO QUINTO:

Conclusiones y Discusiones

7. Conclusiones y Discusiones

Al cierre de un proceso largo e intenso, que por momentos interpelaba mi propio rol en la organización, no resulta sencillo concluir sin caer en la tentación de explayarse más de lo necesario, y sin ser tan sucinto como para perder la oportunidad de dejar escrito un pedazo de la historia de la ONG PAICABI, una historia que comienza el año 1996, y después de casi 16 años, de existencia, enfrenta desafíos importantes en temas políticos, técnicos, y administrativos.

En este marco, la investigación indaga sobre cuatro dimensiones de la gestión, buscando conocer las miradas y apreciaciones de las directoras y director de los centros de atención especializada de niños, niñas y adolescentes vulnerados gravemente en sus derechos, que implementa la organización.

Las conclusiones serán presentadas en las cuatro dimensiones de la gestión estudiadas, y se cierre con una reflexión final.

7.1. Gestión de las personas:

La flexibilidad y el orden dos coordenadas que tensionan a los equipos:

La flexibilidad y el orden, son dos conceptos que aparecen a lo largo de toda la investigación, se habla de flexibilidad. como algo positivo y algo negativo. Algo positivo en la medida que significa compromiso con la institución, basado en relaciones de cercanía y confianza, que genera canales de comunicación informales entre los centros como forma de reducción de incertidumbres y algo negativo en la medida en que dificulta procesos en los equipos, en la toma de decisiones y en la calidad de las relaciones humanas.

Por otro lado, la flexibilidad tiene sentidos diversos, según la posición en la estructura de PAICABI. Si para los directores, la flexibilidad se vincula con el compromiso, la cercanía, la confianza y la capacidad de realizar diversas funciones, para los equipos, según la visión de los directores se asocia con la oportunidad de manejar los horarios, y en la informalidad profesional.

Pese a lo anterior, flexibilidad y orden no funcionan como pares contrapuestos. Por el contrario, frente al orden, lo que se opone es una carencia de criterios compartidos de acción. Que en algún momento y con el crecimiento de la organización se perdieron y que existieron informalmente, asociados a la cultura de la cercanía, la familia y la confianza.

En general se puede visualizar que la mixtura entre flexibilidad, entendida como la capacidad de adaptarse a los cambios, y a las circunstancias específicas que implica el desarrollo de programas de alta complejidad, y orden como una necesidad de establecer condiciones laborales, técnicas, de funcionamiento y administrativas, conocidas, aceptadas y aplicadas por todos, son dos

elementos complementarios y necesarios de integrar, de modo que conformen una cierta condición esperable en los trabajadores de la ONG PAICABI, y a su vez, que contribuya a moldear la cultura laboral, que integre compromiso, responsabilidad y profesionalismo.

Las personas “El corazón de la ONG PAICABI”:

En el desarrollo del marco referencial, se describe la importancia vital que tienen las personas en la organización, y en el caso particular de la ONG PAICABI, se distinguen cuatro grandes etapas, denominadas como la primera, segunda, tercera y cuarta ola, recordando a Toffler⁹⁶, en su famoso libro titulado la Tercera Ola, que apuntaba a dar cuenta de los distintas fases de cambios que ha transitado la humanidad.

Primera Ola:

Corresponde al período fundacional de la organización, y sus características se encuentran asociadas al compromiso social y político,, a la confianza, y la relación cara a cara. (1996)

Segunda Ola:

Corresponde a la etapa de crecimiento paulatino, se suma nuevos programas y se requiere contar con profesionales para que conformen los equipos, esta etapa se caracteriza por incorporara a las redes cercanas de profesionales, que también reunían las características de compromiso sociopolítico, un opción preferencial por trabajar en infancia, y de confianza. (Año 2000).

Tercera Ola:

Ampliación a nuevos territorios y regiones, se mantienen las redes cercanas de profesionales, pero se requiere incorporar personas de redes más lejanas, se enfatiza en el compromiso, la confianza y la calidad técnica. En esta etapa se integran de manera muy importantes a personas, que habían realizado sus prácticas profesionales en la ONG PAICABI, que desarrollaron un trabajo de calidad y lograron comprometerse con los valores y aspiraciones institucionales. (Año 2006)

Cuarta Ola:

Es la etapa actual, y que se caracteriza por el crecimiento denominado “explosivo”, y que ha significado en los últimos dos años, pero con un especial énfasis en los últimos meses, contratar un número importante de personas, con

⁹⁶ Toffler, alvin...ver libro...

poco tiempo para la selección, con complicaciones para lograr postulaciones a los cargos disponibles. Por lo general, sin redes cercanas, con énfasis puesto en las capacidades técnicas, y una relación lejana con la dirección administrativa de la institución. También se puede denominar como la etapa de las “relaciones contractuales”, aludiendo que el contrato laboral, se constituye en un instrumento de primera importancia para fijar las relaciones laborales.

Esta breve descripción de las etapas se presentan en las conclusiones, como una manera de ilustrar, que se ha pasado de una etapa de relaciones cara a cara, de confianza y compromiso social y político, hacia una etapa de relaciones más formales, con énfasis en los contratos laborales, cumplimiento de tareas, sometidos a incipientes procesos evaluativos, el establecimiento de procedimientos para contratar y despedir. Todos estos elementos que son básicos desde la regulación de las relaciones laborales, están marcando un nuevo rumbo en las prácticas laborales, que busca garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, generar ambientes de calidad, y personas técnicamente preparadas, y con un importante compromiso por el respeto y promoción de los derechos de las personas.

La ecuación profesional: lo esperado, y el tiempo que no espera

Se constata una disyuntiva importante en la ecuación perfil profesional esperado y premura en los procesos de selección de personal, en este mismo sentido, Vivanco, señala que “si las ONG poseen un proceso de selección y reclutamiento bien planificado, no sólo contribuye a su éxito, sino que además garantiza la igualdad de oportunidades a las personas que quieren participar en estas organizaciones”⁹⁷, sin duda, que el aporte del autor es ilustrativo, respecto de lo razonable que se espera ocurra en los procesos de búsqueda de personas para integrar a las organizaciones. En el caso de estudio, aparece una situación que debe ser mirada con atención por la institución, y aplicar mediadas tendientes a aminorar el impacto que puede provocar la selección de personal, sin el estándar de calidad esperado, y que finalmente puede incidir en la calidad de la atención a los sujetos de atención, asimismo en la conformación y dinámica de los equipos, y en el tipo de relaciones que se pueden establecer entre la persona y la institución.

⁹⁷ Vivanco, Op cit, pág 128.

7.2. Gestión de las comunicaciones:

La comunicación que genera confusión:

El estudio constata un variado abanico de situaciones que dan cuenta de informalidad en la entrega de información, una diversidad de canales de comunicación que confunden y tergiversan los mensajes, asimismo una disparidad de criterios frente a una misma situación, y el desarrollo de buenas prácticas de información a los equipos, que no son compartidas entre los “centros”. Este conjunto de situaciones descritas, configura una gestión de las comunicaciones que requiere en lo inmediato el desarrollo de una estrategia y acciones concretas que estandaricen procesos en las comunicaciones internas, considerando todos los componentes de la gestión, es decir, una estrategia común y compartidas, con instrumentos reconocidos y reconocibles por toda la organización.

Las buenas prácticas que no se comunican:

Se ha señalado que un elemento que van configurando las relaciones “entre centro”, y asimismo con la institución, es la lógica de la comunicación instrumental, y basada en resolver problemas concretos, y la coordinación de casos., sin duda, que focalizarse solamente desde la “necesidad de algo”, limita las potencialidades de realizar trabajos que trasciendan lo instrumental, y pasar a estilos de comunicación que apunte a pensar estrategias de intervención, revisión de prácticas, compartir buenas prácticas, desarrollar reflexiones conjuntas , etc.

Es necesario que la comunicación se expanda y se promuevan prácticas colaborativas, fortalecimientos en los espacios locales. (normalmente los centros, pueden compartir una misma comuna, una misma provincia o una misma región), por lo tanto, se hace necesario verse desde el territorio común, y desde ese lugar pensar el desarrollo y la incidencia del trabajo que se realiza, y de la ONG, que forman parte.

Las islas que no dejan ver el archipiélago:

Entre las evidencias que se establecen en la investigación, es el funcionamiento tipo isla, de cada “centro”, y que se comunican, se vinculan por alguna necesidad /problema, que por si mismos no pueden enfrentar. Lo anterior nos indica que en un “centro ideal”, sin dificultades ni problemas, podrían en teoría no establecer contacto con sus pares, y convivir con la institución por una simple relación de “conveniencia”, de beneficio mutuo. Este modo de funcionar, se encuentra bastante arraigado en la cultura organizacional, y los espacios comunes se reducen a algunas actividades anuales. Esta cultura de “isla”, sin duda que le resta potencialidad a la ONG,

desde la perspectiva de un trabajo colaborativo y colectivo, asimismo genera anclajes, que luego, son complejos de remover en una sociedad neoliberal, que exacerba el individualismo y la competencia.

En paralelo el desarrollo de una “cultura de “isla”, se contrapone a los valores que promueven las ONG, como es la promoción de la solidaridad, la diversidad, la participación y la colaboración.

Considerando lo anterior, se hace necesario generar estrategias que apunten a dar coherencia a los valores que el sector no lucrativo promueve, y lograr la consistencia entre lo que se declara y lo que ocurre efectivamente en las prácticas cotidianas.

7.3. Gestión administrativa y financiera:

Las claridades y confusiones de la administración:

La gestión administrativa y financiera de la ONG PAICABI, se encuentra en una etapa de aumento progresivo de complejidad, de demanda por una mejor calidad en sus servicios, y de la necesidad de protocolizar sus procesos, de fijar sus posibilidades en la prestación de servicios, de modernizar los sistemas contables, y de delimitar las funciones del equipo de trabajo.

La gestión administrativa y financiera es clave en todo tipo de organizaciones, pero adquiere en la ONG, un especial cuidado, dado que siempre los recursos son limitados., y por lo tanto requiere de procesos de planificación presupuestaria, que asegure la sustentabilidad de cada proyecto, y de la institución.

El uso adecuado de los recursos y la rendición de cuentas de manera oportuna y transparente, son las claves para dar respuesta a todos los actores involucrados en el trabajo de la ONG PAICABI, y fortalecer lo que se espera de una ONG, honestidad, confianza y responsabilidad social.

El manejo de las finanzas...un asunto siempre difícil de abordar.

El manejo de las finanzas en los programas que implementa la institución, son de administración directa de cada director o directora, y a su vez, sus presupuestos se diferencian de acuerdo al total de niños y niñas que se atienden. Por lo tanto, existe una correlación directa entre mayor número de niños atendidos, mayor es el presupuesto disponible, esta situación es clave de comprender para explicar las diferencias presupuestarias entre “centros”, lo que impactará en las condiciones laborales y en la fijación de remuneraciones.

Las diferencias de remuneraciones a igual cantidad de trabajo, es un tema, recurrente en los “centros”, y una constante demanda de mayor claridad,

respecto a los criterios que se establecen, y que dan como resultado salarios distintos. Este tema es recurrente en todo tipo de organizaciones que cuentan con personal rentado.

7.4. Gestión técnica:

Respecto a la gestión técnica, aparecen un conjunto de demandas y desafíos que requieren ser abordados por la institución, en orden de cumplir con los objetivos propuestos y asimismo dar respuestas a las expectativas que los directores y equipos esperan que se realice.

En este sentido los elementos que aparecen destacados son:

Necesidad de protocolizar procesos:

En esta área de acción existe un proceso permanente de protocolizar los procesos de todo orden, con el objeto de brindar insumos a los equipos y dar un cierto orden de las cosas.

Necesidad de unificar los modelos de intervención:

En el mismo sentido de contar con orientaciones técnicas, guías y pautas, se hace necesario realizar un trabajo, en la perspectiva de conocer la aplicabilidad de los modelos de intervención que se encuentran establecidos en la formulación de los proyectos, que en definitiva es un instrumento que guía la acción y además un elemento de evaluación tanto por la entidad que los financia como asimismo para el monitoreo interno.

Lo anterior es necesario de realizar, en la medida que existe una disparidad de criterios, incorporación de nuevas personas a la institución, que no conocen la historia y los fundamentos de los modelos de intervención que desarrolla la ONG.

Necesidad de equilibrar expectativas:

Las directoras de centro, y los equipos, tienen una expectativa de mayor cercanía con la gestión técnica, que se traduce en visita a terreno, supervisión de casos, y monitoreo en el cumplimiento de los procesos esperados. Estas expectativas tienen que equilibrarse con las posibilidades reales que existen de prestar los servicios esperados, en función que el área técnica, en la actualidad lo compone una sola personas, que debe cumplir múltiples tareas propias del área técnica.

La modalidad utilizada en la actualidad son reuniones periódicas con las directoras de centros y el director, y jornadas anuales con los equipos, y en menor medida asistencia en terreno.

Palabras al cierre:

A modo de síntesis, se concluye que las cuatro dimensiones de la gestión objeto de estudio se encuentran íntimamente interrelacionadas, y mutuamente necesarios, para sostener la arquitectura organizacional, que garantice un funcionamiento adecuado a los nuevos tiempos, y los requerimientos que se multiplican en la medida que se crean nuevos programas, o se producen aumentos en las coberturas de los que ya están en funcionamiento.

Por otra parte, la investigación también permitió conocer de primera fuente, las sensaciones, opiniones, juicios, valoraciones, expectativas, de las directoras y el director de los programas y/o centros, quiénes cumplen una labor principal en el modelo de organización que basa su estrategia en fortalecer la gestión, de cada "centro", de modo de transitar hacia un modelo descentralizado, que implique asumir la identidad de la ONG PAICABI, en el territorio de actuación en que se encuentren.

PAICABI, ha crecido sostenidamente desde el año 2005, y progresivamente aumentan las nuevas líneas de trabajo y los programas de intervención, de 4 personas que fundaron la institución, en la actualidad hay 180 personas que trabajan remuneradamente, en uno de los 15 centros que atienden a niños, niñas, adolescentes y familias, en las regiones IV y V.

El crecimiento es una constante, y se prevé para los próximos años la apertura de nuevos programas y aumento de presencia en otras regiones y la instalación de nuevos centros. Por lo tanto, estudios destinados a indagar sobre la gestión de la ONG, son un aporte a la tarea de generar un modelo de excelencia en todos los ámbitos que conforman una ONG, desde los contenidos éticos y valóricos y sus finalidad, hasta las dimensiones de gestión objeto de la investigación.

:

BIBLIOGRAFIA

1.	Abong. Coordination Sud. Acción. (2007) Diplomacia no gubernamental.
2.	Acotto, Laura. (2003). Las Organizaciones de la Sociedad Civil: Un camino para la construcción de ciudadanía. Editorial ESPACIO. Buenos Aires, Argentina.
3.	Acuña, C y Vacchieri. (2007). La Incidencia Política de la Sociedad Civil. Buenos Aires. Siglo XXI Editores.
4.	Asociación Latinoamericana de organizaciones de promoción. Soceidad Civil y desarrollo: El pensamiento de Pablo Guarino.(2002). Quito. Albaazul Offset.
5.	Bazoberry, Oscar, Ruiz, Carmén. (2010). ¿qué esperar de las ONG?: enfoques y prácticas de desarrollo rural en los países andinos. Edición EED. Quito, Ecuador.
6.	Beloe, Seb, (2003) “La ONG del siglo XXI: En el mercado por el cambio” realizado por SustainAbility (Inglaterra) y traducida al español por la Fundación Ecología y Desarrollo. Zaragoza, España.
7.	Bobbio, Norberto. (2009). Estado, Gobierno y Sociedad: Por una teoría general de la política. Breviarios, Fondo de Cultura Económica. México.
8.	Calame, P. (2009). Hacia una revolución de la Gobernanza. Reinventar la democracia. Santiago. LOM Ediciones.
9.	Canales, M. (2006). Metodologías de Investigación Social. Santiago. LOM Ediciones.
10.	Cancino, B y Vergara, D.(1996). La Asociación de los Privados. Organismos privados de desarrollo. Santiago. Ediciones Sur.
11.	Capra, F. (1992). El Punto Crucial. Ciencia, Sociedad y Cultura Naciente. Buenos Aires. Editorial Troquel.
12.	Catalán, C. 1989. “Las ONGs y la investigación en comunicaciones en Chile: una aproximación preliminar”. En: Taller de Cooperación al desarrollo. Una puerta que se abre. Santiago de Chile: FLACSO.
13.	Civicus.(1998) Sostenibilidad de la Sociedad Civil. Estrategias para la Movilización de Recursos.

14.	Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. (2007). Gestión Social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales.CEPAL, Siglo XXI, editores. México.
15.	Cohen, J y Arato, A.(1992). Sociedad Civil y Teoría Política. Mexico. Fondo de Cultura Económica.
16.	Cullen, Carlos. Comp. (2007) El malestar en la ciudadanía. Buenos Aires. Editorial La Crujía.
17.	Delamaza, G. (2005). Tan Lejos Tan Cerca. Políticas Públicas y Sociedad Civil en Chile. Santiago. LOM Ediciones.
18.	Del Valle, Alfredo. (2000). Las ONGs: Un potencial de desarrollo y ciudadanía para Chile. Instituto Desarrollo Innovativo. Santiago, Chile.
19.	Drucker, P. (2002). Escritos Fundamentales. Tomo 1.Editorial Sudamericana.
20.	Egaña, Rodrigo, y otros autores (1989). Una Puerta que se abre: Las organizaciones no gubernamentales en la cooperación al desarrollo. Edición, Taller de cooperación al desarrollo. Santiago, Chile.
21.	Herrera, Manuel. (2009). Configurando la Sociedad Civil. The Global Law Collelection. Editorial Aranzadi. Navarra, España.
22.	Fernandes, Rubem. (1994) Privado aunque público. El tercer sector en América Latina. Rio de Janeiro. Civicus. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana.
23.	Flores, Javier Gil. La Metodología de Investigación mediante Grupos de Discusión. Dpto. Didáctica y Organización Escolar y MI.I.D.E, Universidad de Sevilla, España. (documento en pdf)
24.	Gibson, James , y otros autores. (1999). Las Organizaciones.. Editorial McGraw-Hill, octava edición.. Santiago, Chile.
25.	Giomi, C. Ulloa, L García, P. (2006). Manual de Autogestión para las Organizaciones sin Fines de Lucro. Buenos Aires. Espacio Editorial: Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo. INCIDE.
26.	Kornblit, Ana Luisa. (2007). Metodología cualitativa y procedimientos de análisis. Buenos Aires. Editorial Biblos.
27.	Lahera, Eugenio. (2008). Introducción a las Políticas Públicas.

	Brevarios del Fondo de Cultura Económica. Santiago, Chile.
28.	Maglieri, Gustavo, (2003). Dirección de Organizaciones Sociales. Colección Propuestas. Buenos Aires, Argentina,
29.	Majluf, Nicolás.(2011). Los desafíos de la gestión: De lo formal a lo sutil. Aguilar Chilena Ediciones. Santiago, Chile.
30.	Moro, Lorena. (2009).Gestión actual de una ONG. LID editorial. España
31.	Morgan, María de la Luz. (2001). Situación de las ONG Chilenas al inicio del Siglo XXI. ACCION. Asociación Chilena de organismos No Gubernamentales.
32.	Nieto, L. Rodriguez, A. Romero, M. García, A. La ética de las ONGD y la lógica mercantil. Barcelona. Icaria Ediciones.
33.	Revilla, Marisa. (2002). Las ONG y la política. Ediciones Istmo. Madrid, España.
34.	Rodríguez, Darío. (2008) Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Santiago. Ediciones Universidad Católica de Valparaíso.
35.	Rouillé, H. (2008). La Diplomacia no Gubernamental. ¿Pueden las ONG cambiar el mundo?.Santiago. LOM Ediciones.
36.	Perea, Alicia. (2004). La Enciclopedia. Salvat Editores. Madrid, España. (volumen 9, 15 y 16.).
37.	Varas, A. y Otros (2006) La Propuesta Ciudadana. Santiago. Catalonia.
38.	Verni,, Alfred y varios autores (2004). Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector. Editorial GRANICA-ESADE. Barcelona, España.
39.	Vivanco, Borja. (2009). Cultura y técnicas de gestión en las ONG. Editorial CCS. Madrid. España.
40.	Sampieri, Roberto, y otros autores. (2008). Metodología de la investigación. Edición, Mc Graw Hill. 4° edición. México.
41.	Sandoval, G. (1988) Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en América Latina y el Caribe. La Paz, Bolivia. Ediciones Unitas.
42.	Senge, Peter. (2006). La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones GRANICA. , Argentina.

43.	Salomon, Lester. Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro. Edición. Johns Hopkins University.
44.	Toffler Alvin. (2006) La Revolución de la Riqueza. Buenos Aires. Editorial Debate.

Internet:

¹ Huergo, Jorge, documento: Los procesos de gestión, en api.ning.com/files/.../HuergoEstrategiasdegestin.pdf, 16 de julio

ANEXOS
