

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PROPUESTA DE GUÍA METODOLÓGICA PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL: CASO EDUCA ANCÓN**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título en profesional de
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social y Empresarial
presentado por:**

AGUIRRE GRABIELLI, Melissa Giulianna	20084350
DIONISIO LA TORRE, Carmen Felicia	20081057
SÁENZ, CABRERA, Katherine Johanna Lisseth	20090998

Lima, 27 de marzo de 2015

El proyecto profesional

PROPUESTA DE GUÍA METODOLÓGICA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: CASO EDUCA ANCÓN

ha sido aprobado.

Dr. Levy Del Aguila Marchena
Presidente del Jurado

Mgr. Martín Beaumont Franowsky
Asesor del Proyecto Profesional

Mgr. Regina Soriano Rivera
Tercer Jurado

Dedico esta tesis a mi abuelo, Juan Grabielli, mi inspiración y ejemplo a seguir, quien me acompañó y dio fuerzas durante todo este camino; a mi madre, Natalia, y a mi padre, Alfredo, por su paciencia, amor y apoyo incondicional para culminar esta etapa; a toda mi familia y amigos por sus palabras de aliento; y a nuestro asesor, Martín Beaumont, por sus valiosos consejos y por confiar en nosotras.

Melissa Aguirre

A mi familia, a mis padres y mi hermano que siempre confiaron en mí; a mis tíos por apoyarme en toda de mi carrera universitaria. A mis amigos, porque con sus palabras de aliento y recomendaciones contribuyeron a lograr nuestro objetivo. A nuestro asesor, Martín Beaumont, por aceptar ser nuestro guía y por sus consejos. A mi equipo de tesis, por las horas de sueño que sacrificamos, por ponerle ganas a esto que se vio traducido en alcanzar nuestra licenciatura.

Carmen Dionisio

Dedicada a César y Lourdes, mis guías y ejemplos de vida, quienes con gran esfuerzo me dieron el regalo más preciado: mi educación; a Christian, por ser la fuente de inspiración para ser mejor cada día y darle así un ejemplo a seguir; a Martín Beaumont, por la asertividad y confianza brindada; a Kate, Giorgio, Madolyn, Micky y July, personas incondicionales que siempre llevaré en mi corazón; finalmente, a CGS y Educa Ancón por permitirme ser parte de una transformación social.

Katherine Sáenz

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	20
1. Cambio organizacional	20
1.1. Definición de cambio organizacional.....	20
1.2. Razones del cambio organizacional	21
1.3. Dimensiones del cambio organizacional.....	22
1.4. Etapas del cambio organizacional.....	24
2. Gestión Estratégica de Organización de la Sociedad Civil.....	27
2.1. Definición de Organización de la Sociedad Civil	27
2.2. Definición de Gestión Estratégica de Organización de la Sociedad Civil	27
2.3. Enfoques de gestión estratégica en Organización de la Sociedad Civil.....	30
2.4. Elementos claves de los modelos de Gestión Estratégica	36
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	38
1. Visión y Misión	38
2. Valores organizacionales	39
3. Objetivos estratégicos	39
4. Estructura, funciones y procesos	40
5. Aspectos legales y formalización.....	42
6. Gestión del talento.....	43
7. Gestión del voluntariado.....	45
8. Alianzas estratégicas	47
9. Comunicación organizacional	49
10. Financiamiento	51
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE EDUCA ANCÓN	52
1. Elementos claves de la gestión estratégica	52
1.1. Visión y misión	52
1.2. Valores organizacionales.....	53
1.3. Objetivos estratégicos	54
1.4. Estructura, funciones y procesos	54
1.5. Aspectos legales y formalización.....	56
1.6. Gestión del talento.....	57
1.7. Gestión del voluntariado	58

1.8.	Alianzas estratégicas	60
1.9.	Comunicación organizacional	62
1.10.	Financiamiento	63
2.	Análisis FODA	64
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EDUCA		
	ANCÓN	68
1.	Planeación	68
1.1.	Visión y misión	68
1.2.	Valores organizacionales.....	69
1.3.	Objetivos estratégicos	70
1.4.	Estructura, funciones y procesos	73
1.5.	Aspectos legales y formalización	76
1.6.	Gestión del talento.....	76
1.7.	Gestión del voluntariado	85
1.8.	Alianzas estratégicas	89
1.9.	Comunicación organizacional	93
1.10.	Financiamiento	98
2.	Organización.....	99
2.1.	Visión y misión	100
2.2.	Valores organizacionales.....	101
2.3.	Objetivos estratégicos	101
2.4.	Estructura, funciones y procesos	102
2.5.	Aspectos legales y formalización	103
2.6.	Gestión del talento.....	104
2.7.	Gestión del voluntariado	105
2.8.	Alianzas estratégicas	107
2.9.	Comunicación organizacional	108
2.10.	Financiamiento	110
CONCLUSIONES.....		111
RECOMENDACIONES.....		113
REFERENCIAS		127
ANEXO A: Síntesis de entrevistas a profundidad a miembros de comisión de Educa		
	Ancón.....	131
ANEXO B: Síntesis de Focus Group N° 1.....		142
ANEXO C: Guía de preguntas para las entrevistas a profundidad		145

ANEXO D: Guía de Focus Group N°1	147
ANEXO E: Guía Focus Group N° 2	148
ANEXO F: Encuesta a voluntarios de Educa Ancón.....	149
ANEXO G: Modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados.....	150
ANEXO H: Síntesis de encuestas a voluntarios de Educa Ancón.....	151
ANEXO I: Síntesis de Focus Group N° 2.....	156
ANEXO J: Resumen de registro de Gastos e Ingresos Educa Ancón 2014	158
ANEXO K: Balance General al 31.01.2015 de Educa Ancón.....	159
ANEXO L: Acuerdo de compromiso con Educa Ancón.....	160
ANEXO M: Procesos de Educa Ancón – Diagnóstico y propuesta.....	162
ANEXO N: Información para el proceso de formalización de Educa Ancón.....	164
ANEXO O: Perfiles de puestos de Educa Ancón.....	165
ANEXO P: Presupuesto desagregado 2015-2016	176
ANEXO Q: Flujos de caja 2015-2016.....	182
ANEXO R: Costos no desembolsables de Educa Ancón.....	186
ANEXO S: Pautas de Ejecución y Monitoreo.....	187
ANEXO T: Información Financiera Adicional (en el CD adjunto).....	191

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lista de entrevistados.....	17
Tabla 2: Relación entre herramientas metodológicas y elementos clave	18
Tabla 3: Fuerzas del cambio organizacional	21
Tabla 4: Modelo de Alianzas Sociales	48
Tabla 5: Funciones principales del marketing en las OSC.....	50
Tabla 6: FODA de Educa Ancón	66
Tabla 7: Visión y Misión de Educa Ancón	69
Tabla 8: Envisionamiento de Educa Ancón	69
Tabla 9: Objetivos organizacionales de Educa Ancón.....	71
Tabla 10: Objetivos estratégicos de Educa Ancón al 2016.....	71
Tabla 11: Puestos y funciones de Educa Ancón.....	74
Tabla 12: Formato de Perfil de Puesto	78
Tabla 13: Proceso de Selección para Educa Ancón	79
Tabla 14: Formato de Proceso de Inducción para EA.....	81
Tabla 15: Plan de Capacitación para EA.....	86
Tabla 16: Aliados estratégicos de Educa Ancón	89
Tabla 17: Criterios de evaluación de alianzas estratégicas para Educa Ancón.....	91
Tabla 18: Estrategias de fortalecimiento de alianzas para Educa Ancón.....	92
Tabla 19: Objetivos comunicacionales de Educa Ancón	93
Tabla 20: Estrategia Comunicacional de Educa Ancón	95
Tabla 21: Indicadores para medir la estrategia comunicacional	97
Tabla 22: Metodología para elaborar la visión y misión de Educa Ancón	100
Tabla 23: Metodología para elaborar los valores de Educa Ancón.....	101
Tabla 24: Metodología para elaborar los objetivos estratégicos de Educa Ancón.....	102
Tabla 25: Metodología para elaborar la estructura, las funciones y los procesos de Educa Ancón	103

Tabla 26: Metodología para elaborar los aspectos legales de Educa Ancón.....	103
Tabla 27: Metodología para realizar la propuesta de gestión del talento para Educa Ancón....	104
Tabla 28: Metodología para realizar la propuesta de gestión del voluntariado para Educa Ancón	106
Tabla 29: Metodología para realizar la propuesta de alianzas estratégicas para Educa Ancón	107
Tabla 30: Metodología para realizar la propuesta de comunicación organizacional para Educa Ancón	109
Tabla 31: Metodología para realizar la propuesta de financiamiento para Educa Ancón.....	110
Tabla 32: Preguntas para elaborar la visión de una OSC	115
Tabla 33: Preguntas para elaborar la misión de una OSC	115



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos claves de la propuesta	18
Figura 2: Modelo del cambio de tres etapas de Lewin.....	24
Figura 3: Modelo del cambio en etapas convencionales.....	25
Figura 4: Modelo de Desarrollo Integral de OSC	31
Figura 5: Triángulo Estratégico de Moore	33
Figura 6: Funciones básicas de una OSC.....	41
Figura 7: Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos	44
Figura 8: Ciclo de Gestión del Voluntariado	46
Figura 9: El continuo de la colaboración intersectorial.....	49
Figura 10: Organigrama de Educa Ancón.....	73
Figura 11: Proceso de Evaluación.....	82
Figura 12: Entrevistas de evaluación	84

GLOSARIO

AMAPAFA	Asociación de Madres y Padres de Familia
APAFA	Asociación de Padres de Familia
CF	Centro Federado
CGS	Co-Gestores Sociales
DARS	Dirección Académica de Responsabilidad Social
EA	Educa Ancón
FEPUC	Federación de Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica
I.E.	Institución Educativa
OSC	Organización(es) de la Sociedad Civil
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RRHH	Recursos Humanos
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional planteará el desarrollo de una guía metodológica de cambio organizacional para una organización de la sociedad civil basada en el análisis de modelos de Gestión Estratégica y de Desarrollo Organizacional en el caso de Educa Ancón. Educa Ancón trabaja desde el año 2011 en la IE César Vallejo en Villa Estela, Ancón, con el objetivo de mejorar la calidad educativa de los niños y niñas del nivel primario a través del diseño y desarrollo de talleres de comprensión lectora. Estos talleres buscan incentivar el desarrollo de capacidades y habilidades para mejorar el sentido crítico y analítico de los estudiantes. Si bien esta organización nace como una iniciativa de responsabilidad social emprendida por alumnos de las distintas facultades de la Pontificia Universidad Católica del Perú; actualmente, la organización se encuentra en un proceso de cambio organizacional, ya que hace falta el componente de gestión dentro de la planeación organizacional actual.

Por ello, y ante la ausencia de una herramienta especializada en pequeñas organizaciones para gestionar el proceso de cambio organizacional, el presente proyecto profesional desarrolla una guía metodológica para Educa Ancón, organización que presenta dichas características. Esta guía se ha elaborado teniendo como base el enfoque de gestión estratégica del Triángulo Estratégico de Mark H. Moore y el Modelo de Desarrollo Integral. El primero brinda un marco de referencia para el desarrollo de las tres capacidades claves de una Organización de la Sociedad Civil (OSC): proposición de valor, legitimidad y apoyo, y capacidad operacional. Mientras el segundo sirve para enriquecer los elementos de la teoría previamente planteada, considerando cuatro grandes áreas: alianzas y redes, administración y gestión de equipos, gestión legal y económica, y gestión de programas y proyectos (de las cuales, para este caso, solo se aplica las tres primeras). Además, esta guía se desarrolla bajo el marco de dos dimensiones de cambio organizacional: estructura formal y procesos.

Por último, es importante resaltar la relevancia del presente proyecto, no solo para Educa Ancón, sino también para pequeñas organizaciones de la sociedad civil que se encuentren atravesando un proceso de cambio organizacional de estructura formal y procesos. De esta forma, no solo se contribuye a que este tipo de organizaciones cumplan sus objetivos, sino también que logren perdurar en el tiempo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un proyecto profesional que tiene como finalidad desarrollar una guía metodológica para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pequeñas que enfrentan el reto de implementar cambios en sus procesos y estructura, con el fin de lograr sus objetivos organizacionales. En este caso, el proyecto se basa en el estudio de la organización Educa Ancón, la cual busca enfrentar la problemática del bajo nivel de comprensión lectora en el distrito limeño de Ancón, específicamente en la I.E. César Vallejo.

Dicha problemática, si bien es atendida por el actual gobierno a través de la implementación de distintas iniciativas, como el Programa Educativo de Logros de Aprendizaje (PELA) y el sistema de Acompañamiento Pedagógico (Ministerio de Educación, 2015), que tienen como objetivo mejorar la calidad educativa en nuestro país; estos avances no se ven reflejados en los resultados. La prueba internacional “Program for International Student Assessment” (PISA), dio como resultado al Perú en la posición 65 de un total de 65 países (Alfonso, Ganimian & Vegas, 2014). Cabe resaltar que dicha prueba abarca temas importantes en la educación escolar como lo son la comprensión lectora, matemáticas y ciencias. Es por ello que pequeñas organizaciones como Educa Ancón intentan hacer frente a esta problemática.

Educa Ancón nace en el año 2011 como una iniciativa universitaria, la cual tiene como objetivo contribuir a mejorar esta realidad que afecta a muchos niños y niñas que no pueden acceder a servicios educativos de calidad (Educa Ancón [EA], 2014a). Como consecuencia de ello, dichos niños y niñas no entienden lo que leen y esto representa un gran limitante para sus futuras vidas profesionales. A pesar de que los miembros de la organización están comprometidos con los objetivos que persigue Educa Ancón durante los cuatro años que viene trabajando, aún no ha logrado ser sostenible ni replicar el modelo a otros colegios que también cuentan con el mismo problema.

Como resultado del diagnóstico preliminar de Educa Ancón, se identificó que se encuentra pasando por un proceso de cambio organizacional. Al no encontrar herramientas existentes para ayudar a dicha organización en su proceso de cambio dadas sus condiciones, se decidió, como parte de este proyecto profesional, plantear una guía metodológica de cambio para una OSC haciendo una fusión de enfoques y modelos de gestión estratégica para el caso de Educa Ancón, siendo su objetivo principal contribuir en la realización de los cambios requeridos de acuerdo a las necesidades de esta organización y así, aportar a su sostenibilidad en el tiempo.

Para desarrollar la guía metodológica propuesta, en el primer capítulo, se elaboró el marco teórico de este proyecto. El marco teórico se divide en dos grandes temas, el cambio organizacional y la gestión estratégica en una OSC. Por un lado, respecto al cambio organizacional, se parte explicando la definición y razones del mismo. Luego, se detallan las dimensiones y etapas de cambio en una organización. Por otro lado, respecto al segundo tema del marco teórico, se plantea la definición de OSC y gestión estratégica de este tipo de organización. Luego, se presentan modelos de gestión estratégica y se establecen los elementos claves de los modelos seleccionados.

En el segundo capítulo, se describe el marco conceptual donde se identifican los elementos clave que se emplearán para el desarrollo de la guía metodológica propuesta. Esto último es importante ya que en base a estos conceptos se elaborará y organizará cada etapa de la guía: diagnóstico, planeación y organización.

Luego, en el tercer capítulo, se realiza el diagnóstico organizacional de Educa Ancón, considerando cada uno de los diez elementos seleccionados en el marco conceptual. Además, para el recojo de información se utilizaron las siguientes herramientas: entrevistas a profundidad y focus group con los miembros de la comisión, encuestas a los voluntarios de la organización y se revisaron los documentos formales de Educa Ancón. La información obtenida a través de las herramientas mencionadas facilitó el análisis de la situación actual de la organización.

Una vez explicada la teoría e identificados los conceptos claves, así como realizado el diagnóstico de Educa Ancón, en el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta de cambio organizacional. Esta incluye, por un lado, la etapa de planeación en la cual se detalla cada propuesta según los diez elementos claves previamente identificados. Y por otro lado, en la etapa de organización se establecen preguntas guía y herramientas para preparar a la organización para los cambios propuestos.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones referentes al proceso de elaboración de este proyecto profesional y, las pautas y lineamientos que Educa Ancón deberá tener en cuenta para la implementación de esta guía.

MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

En este apartado se describirá cada elemento del marco de referencia propuesto para la elaboración de este proyecto profesional. En primer lugar, el tema de este proyecto se puede expresar del siguiente modo: El cambio organizacional en una Organización de la Sociedad Civil: Caso Educa Ancón. En segundo lugar, teniendo en cuenta el tema planteado, se define el problema principal del proyecto: Educa Ancón es una Organización de la Sociedad Civil que ha crecido de manera no planificada debido a que no ha contado con herramientas de gestión que le permitan identificar sus necesidades de cambio y tomar decisiones en ese sentido.

En tercer lugar, se plantea la siguiente pregunta general: ¿Cómo una organización de la sociedad civil, como Educa Ancón, puede gestionar el cambio organizacional tomando como base elementos centrales de la gestión estratégica, y así contribuir a su consolidación? En función a la pregunta general, se derivan las siguientes preguntas específicas a las cuáles se dará respuesta en el desarrollo de este proyecto, estas son:

1. ¿Qué dimensiones del cambio organizacional responden a la situación actual de Educa Ancón?
2. ¿Cuáles son los elementos claves de los diferentes enfoques de la gestión estratégica que se requieren para proponer un proceso de cambio organizacional en Educa Ancón?
3. ¿Qué elementos claves de la gestión estratégica serán aplicados para las etapas de diagnóstico, planeación y organización del cambio organizacional?
4. ¿Qué herramientas son las más adecuadas para las tres etapas del cambio organizacional en base a los elementos claves de la gestión estratégica y qué lineamientos generales facilitarán la implementación de la guía metodológica?

En cuarto lugar, para abordar el problema planteado se establece el objetivo general del proyecto: proponer una guía metodológica para gestionar el cambio organizacional de una Organización de la Sociedad Civil, como Educa Ancón, y así contribuir a su consolidación. Así mismo, se determinan los objetivos específicos listados a continuación:

1. Analizar las dimensiones del cambio organizacional e identificar las que mejor respondan a la situación actual de Educa Ancón.
2. Analizar diferentes enfoques de la gestión estratégica y seleccionar aquellos elementos claves que se requieren para proponer un proceso de cambio organizacional, de modo que Educa Ancón pueda cumplir sus objetivos organizacionales.

3. Relacionar las dimensiones seleccionadas con los elementos claves de la gestión estratégica para las etapas de diagnóstico, planeación y organización.
4. Establecer herramientas adecuadas para las tres etapas del cambio organizacional en base a los elementos claves de la gestión estratégica.
5. Definir la guía metodológica para las etapas seleccionadas de cambio organizacional: diagnóstico, planeación y organización.

En quinto lugar, considerando lo anteriormente mencionado, la hipótesis general a partir de la cual se desarrolla este proyecto profesional es que, en el marco de la gestión estratégica, habiendo definido los elementos claves para tres etapas del cambio organizacional -diagnóstico, planeación y organización-, la elaboración de una guía metodológica proporciona lineamientos prácticos para contribuir a la consolidación organizacional de una organización como Educa Ancón.

La justificación para realizar este proyecto profesional está ligada al valor que tienen las pequeñas organizaciones que nacen como iniciativas de personas motivadas por el objetivo de responder a un problema o necesidad en nuestra sociedad. Un ejemplo de este tipo de organizaciones es Educa Ancón.

Educa Ancón nace como una iniciativa de la secretaría de responsabilidad social del Centro Federado de Estudios Generales Letras (CF de Letras). La idea surgió debido a que un trabajador de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) comentó que en el colegio al que asistía su hijo en Ancón, el nivel de enseñanza era deficiente y de baja calidad (EA, 2014a). Ante este problema, se intervino en la zona realizando talleres enfocados a mejorar el desarrollo y aprendizaje de los niños en distintos rubros, como matemáticas, música, arte, entre otros. En los siguientes años, se decide enfocar los talleres en un solo tema: la comprensión lectora, pues se decidió que ese sería el principal problema a atacar (Ver Anexo A). Para el año 2014 se generan cambios internos a nivel estructural; por lo cual, la organización se vio obligada a interrumpir el dictado de talleres durante el ciclo 2014-1, retomando los mismos con una nueva comisión al mando en el ciclo 2014-2 (Ver Anexo B). Esta última comisión es la que reconoce la necesidad de contar con una propuesta de reestructuración que facilite el proceso de cambio organizacional.

Ya sea en el caso de Educa Ancón o una organización similar, para que pueda sobrevivir en el tiempo, es preciso que se adapte a los cambios en su entorno y tome decisiones sobre la mejor estructura y procesos que requiere para cumplir sus objetivos. Sin embargo, en la actualidad, no existe una guía metodológica para organizaciones pequeñas y con pocos años de existencia, a pesar de que el cambio en organizaciones de estas características es algo común e

inherente cuando estas se encuentran en las primeras fases de su desarrollo.

En ese sentido, el principal aporte en temas de gestión del presente proyecto es la propuesta de una guía metodológica que no solo sirva para ayudar a Educa Ancón a afrontar el proceso de cambio, sino que también sea un referente para organizaciones con similares características y así, contribuir que estas puedan alcanzar sus objetivos. Por ello, el propósito principal de este proyecto es reconocer la importancia que tienen este tipo de organizaciones para la sociedad y el valor que pueden generar a partir de una correcta organización interna.

Finalmente, se explicará la metodología aplicada en este proyecto profesional y cada una de las etapas del proceso de investigación. Por un lado, el enfoque del proyecto es mixto con énfasis cualitativo y el alcance es exploratorio (Baptista, Fernández & Hernández, 2010). Respecto al enfoque mixto, se parte de la revisión de literatura sobre los temas relevantes para el proyecto. También, este comprende la aplicación de entrevistas a profundidad y focus group, así como la revisión de los documentos formales de la organización Educa Ancón y encuestas realizadas a los voluntarios de la misma. La elección de este enfoque se justifica en que el proyecto para Educa Ancón implica tanto el diagnóstico como la propuesta de una guía para la organización, y la información recogida para estos fines no necesariamente es cuantificable, por el contrario, se obtienen tanto datos concretos como las percepciones y opiniones de los miembros de la organización, las cuales son analizadas para sustentar la propuesta de guía.

En cuanto al alcance de este proyecto, es exploratorio ya que el objetivo del proyecto es estudiar y proponer una guía para una organización que no ha sido objeto de estudio previo. En este sentido, para desarrollar la propuesta de guía de cambio organizacional se requiere diagnosticar a Educa Ancón para luego desarrollar los elementos y herramientas de la guía que respondan a las necesidades de esta organización.

En cuanto a las etapas del proceso de investigación, este consta de cuatro etapas:

(a) En la primera etapa, se realizó una revisión sistemática de fuentes de información secundaria para elaborar el marco teórico de este proyecto y definir los conceptos claves que servirán para construir la guía metodológica. Los dos grandes temas son el cambio organizacional y la gestión estratégica de OSC. En ambos, se explican tanto las definiciones como los distintos modelos, enfoques y relación y relevancia de estos para alcanzar los objetivos de este proyecto. A partir de esto último, se identificaron los aspectos teóricos claves de la Gestión Estratégica que es necesario incluir en un proceso de cambio organizacional en función a los cuales se establecieron los objetivos del proceso de levantamiento de información primaria.

(b) En la segunda etapa, se elaboró una guía de preguntas para las siguientes herramientas cualitativas: entrevistas a profundidad (Ver Anexo C), focus group (Ver Anexo D y E) y encuestas (Ver Anexo F), según los aspectos teóricos previamente identificados.

(c) En la tercera etapa, se realizó el levantamiento de información de fuentes primarias a través de la aplicación entrevistas a profundidad y focus group a los 12 miembros de la comisión de Educa Ancón y 15 voluntarios de la organización, respectivamente.

Tabla 1: Lista de entrevistados

Nombres	Cargo/ Subcomisión*	Número de entrevistas	Número de Focus Group	Número de encuestas
María Cisneros	Coordinadora General	1	2	-
Sami Salas	Subcoordinadora General	1	1	-
Gabriela Palacios	Secretaria de Logística	1	2	-
Leonel Figueroa	Investigación y Estadística	1	1	-
Ingrid Abanto	Investigación y Estadística	1	2	-
Niels Porta	Comunicaciones	1	1	-
Renzo Palacios	Gestión del Talento	1	1	-
Nicolle Valverde	Gestión del Talento	1	1	-
Franz Machaca	Finanzas	1	2	-
Gianina De Paz	Metodología	1	1	-
Jorge Álvarez	Metodología	1	1	-
Sol Dammert	Metodología	1	2	-
Voluntarios de EA	-	-	-	15

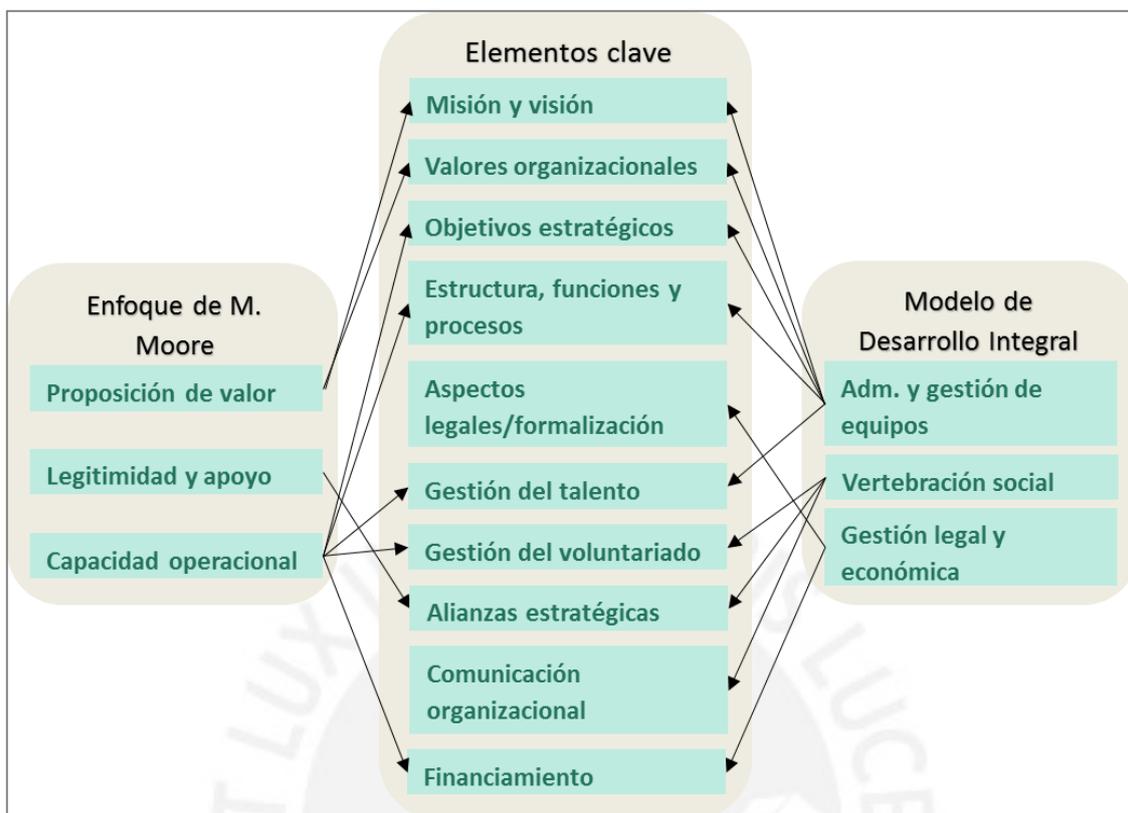
Notas: (*) actualizado al 31.12.2014

(d) En la cuarta etapa, se analizó y sintetizó la información recogida a través de dichas herramientas, la cual se utilizó para hacer el diagnóstico de Educa Ancón y proponer los cambios que necesita en su estructura y principales procesos.

(e) En la quinta etapa, se emplearon estos hallazgos en la elaboración de la guía metodológica propuesta.

Cabe resaltar que, luego de revisar de las fuentes, los dos modelos centrales son el enfoque de Moore y el modelo de Desarrollo Integral de OSC, ya que, en primer lugar, el enfoque de Moore define las capacidades principales de una organización para ser sostenible en el tiempo, y el modelo de Desarrollo Integral de Organizaciones porque atiende específicamente los aspectos del desarrollo de las organizaciones. De esta manera, ambos resumen los elementos fundamentales considerados en otros modelos y enfoques de gestión estratégica de una OSC.

Figura 1: Elementos clave de la propuesta



Por lo tanto, para realizar la guía metodológica, la cual abarca las etapas de diagnóstico, planeación y organización, ha sido necesario recolectar información referida a estos temas; para ello, se decidió utilizar tres instrumentos metodológicos: entrevistas a profundidad, focus group y encuestas. Las entrevistas a profundidad sirvieron para obtener información relacionada a aspectos generales de Educa Ancón (misión, visión, valores, estructura y demás) y aspectos específicos del área al que pertenece cada miembro. Por otro lado, el focus group ayudó a recopilar información sobre los cambios internos y externos que ha sufrido la organización en estos últimos años, aspectos generales de Educa Ancón (misión, visión, estructura, alianzas estratégicas y demás) y los aspectos de mejora para la organización. Por último, las encuestas ayudaron a recoger información sobre la gestión del voluntariado y las estrategias de comunicación organizacional.

Tabla 2: Relación entre herramientas metodológicas y elementos clave

Herramientas	Entrevistas a profundidad	Focus Group N° 1 y 2	Encuestas
Misión y visión	x	x	
Valores organizacionales	x		
Objetivos estratégicos	x	x	
Estructura y procesos	x	x	x*

Notas: (*) Solo procesos

Tabla 2: Relación entre herramientas metodológicas y elementos clave (continuación)

Herramientas Elementos	Entrevistas a profundidad	Focus Group N° 1 y 2	Encuestas
Aspectos legales / formalización	x		
Gestión del talento	x		
Gestión del voluntariado	x		x
Alianzas estratégicas	x	x	
Comunicación organizacional	x		x
Financiamiento	x	x	
Oportunidades de mejora		x	
Cambio organizacional		x	

Notas: (*) Solo procesos

Si bien las entrevistas y el focus group coinciden en algunos temas, es necesario recalcar que se hizo con el propósito de evaluar las opiniones, tanto individuales como grupales, para saber si se modificaban o se agregaban algunos datos. Por ello, estas tres herramientas se complementan y recopilan la información necesaria para realizar la primera etapa de cambio organizacional, el diagnóstico, el cual, junto con la etapa de planeación y organización conforman las tres etapas de la guía metodológica propuesta para Educa Ancón.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo, se realizará una revisión teórica de los conceptos que sirvió como base para la elaboración de la guía metodológica para la organización Educa Ancón (EA). En este sentido, el presente marco teórico se divide en dos componentes: el cambio organizacional y la gestión estratégica de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Respecto al primer componente, se parte de la definición del concepto de cambio organizacional y la explicación de las fuerzas externas e internas que lo producen. Luego, se detallan las distintas razones por las que las organizaciones cambian, las dimensiones y etapas de cambio organizacional. Esto último permitirá identificar qué dimensiones se adecúan al caso de estudio de este proyecto así como las etapas de cambio en base a las cuales se construirá la guía metodológica para EA.

En cuanto al segundo componente, se define el concepto de gestión estratégica de OSC, desagregando, a su vez, el concepto de OSC y de gestión estratégica. Luego, se detallan tres distintos modelos de gestión estratégica en OSC: Modelo de Desarrollo Integral de OSC, Modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados y el Modelo de Gestión Estratégica de Mark Moore (“Triángulo Estratégico” de Mark Moore). Esto último con el objetivo de seleccionar los elementos de cada enfoque de gestión estratégica que respondan adecuadamente a las necesidades de la organización EA, y que serán empleados en la elaboración de la guía metodológica propuesta.

1. Cambio organizacional

La primera variable a estudiar es el cambio organizacional; pues será la base para la construcción de esta guía metodológica. Es importante reflexionar sobre las dimensiones así como las etapas que existen para llevar un proceso de cambio organizacional adecuado. Por ello, se desarrollará teóricamente dichos elementos, de esta manera, se podrá asegurar la correcta selección de qué dimensiones corresponden para este caso de estudio y cuáles son las etapas que se deben considerar como base para el armado de la guía metodológica, de tal forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

1.1. Definición de cambio organizacional

Las organizaciones afrontan un entorno de permanente cambio, y las OSC no escapan de este. Si bien “el cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones” (Acosta, 2002, p. 21), no todas las organizaciones están preparadas para superarlo adecuadamente; lo cual impide que se puedan desarrollar de manera sostenible. Es por ello que el desarrollo de este concepto ayudará a explicar de qué

manera las organizaciones responden a las fuerzas externas e internas con las que interactúa.

“El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, el cual es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan” (Acosta, 2002, p. 22). Siguiendo esta lógica, se desprende que existen dos fuerzas del cambio organizacional como se podrá observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Fuerzas del cambio organizacional

Tipo de fuerza	Origen	Perspectivas
No Planeado	- Orientación gerencial - Evolución Natural	
Planeado	- Acciones administrativas	- Desarrollo Organizacional (DO) - Gerencia de la calidad y reingeniería - Cambio planeado o transformación intencional

Adaptado de: Acosta (2002)

Stephen Robbins (2004) también define el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente, interno o externo, mediante el aprendizaje. Son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando una necesidad de cambio. Quirant y Ortega explican que “las fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera” (Quirant & Ortega 2006, p. 101).

“Las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas” (Quirant & Ortega, 2006, p. 51). Fuerzas que pueden ser del entorno político, económico, social, cultural o tecnológico/administrativo. Las fuerzas internas, por otro lado, son variaciones que ocurren dentro de la organización tales como una variación de los objetivos, las políticas administrativas, las actitudes del talento humano, etc. (Quirant & Ortega, 2006). Ambas fuerzas servirán como ejes de diagnóstico para efectos de este proyecto pues, como bien se señala líneas arriba, toda organización afectada por factores externos tiene una respuesta interna.

1.2. Razones del cambio organizacional

“Las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas

con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben” (Acosta, 2002, p. 16).

De alguna manera, toda organización se ve obligada a cambiar bajo alguna circunstancia. Acosta expone que puede darse por cuatro motivos fundamentalmente; siendo el primero que “el cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo, es decir, ineficiente, dado que el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades” (Acosta, 2002, p. 16), de manera que “no se pueden ejecutar procedimientos propios de su naturaleza; e ineficaz, porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional” (Acosta, 2002, p. 16). La segunda razón es que “la presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos)” (Acosta, 2002, p. 16) puede haber “debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión” (Acosta, 2002, p. 16). Como tercer motivo, el cambio organizacional se da cuando las relaciones (internas y externas) se desequilibran y actúan en detrimento de la organización. Y por último, se da “cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad” (Acosta, 2002, p. 16) de cambio.

Habiendo señalado las posibles razones de cambio organizacional, es importante mencionar que para este proyecto profesional se considerará la primera razón como el motivo principal del cambio organizacional de este caso de estudio, ya que la organización no presenta una misión explícita y, por ende, las actividades no son totalmente efectivas.

1.3. Dimensiones del cambio organizacional

A continuación, se desarrollará las siete dimensiones del cambio organizacional y se definirá cuál(es) se utilizará(n) como lineamiento para la guía metodológica.

El cambio “es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno” (Acosta, 2002, p. 10); por lo tanto, este no es una acción aislada sino que repercute en las demás unidades del sistema (Acosta, 2002). Existen siete focos o dimensiones de acción del cambio organizacional:

- **Infraestructura:** La cual “se refiere a las reformas que se hacen principalmente en la planta física” (Acosta, 2002, p. 11) de la organización. En este caso, el cambio “está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio” (Acosta, 2002, p. 11)

- Estructura formal de la organización: Se refiere a las transformaciones producidas en la forma cómo está constituida la organización, “lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural” (Acosta, 2002, p. 11). Además, se puede considerar los cambios que ocurren en la filosofía organizacional, es decir, la misión, visión, valores y políticas.
- Tecnología: Esta dimensión responde a “la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad” (Acosta, 2002, p. 12).
- Productos y servicios: “Los cambios que se producen en los productos y servicios” (Acosta, 2002, p. 12) hacen que las organizaciones, por ende, deban cambiar actividades, procesos u otros elementos que giran en torno a la cadena de valor del producto o servicio.
- Cultura organizacional:

La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la organización. Los cambios de las organizaciones son cambios culturales, dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión (Acosta, 2002, pp. 12-13).
- Comportamiento humano: Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, es decir, se modifican los hábitos, la forma de ejecutar tareas, se genera nuevo conocimiento y se mejora las relaciones interpersonales.
- Procesos: Está relacionado con cada “una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión” (Acosta, 2002, p. 13) organizacional “y, otra, la administrativa o el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización” (Acosta, 2002, p. 13). Este tipo de cambios ocurre en la distribución del trabajo, en las áreas encargadas de las relaciones externas, en los procesos de comunicación organizacional, etc.

Por otro lado, según lo planteado por Daft, existen cuatro tipos de cambio en los que el grupo directivo de una organización puede enfocarse. Estos son: tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura y cultura. En el caso de estrategia y estructura, este tipo de cambio corresponde al aspecto administrativo en una organización. Asimismo, “esos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de control, contables y de elaboración de presupuestos” (Daft, 2013, p. 414).

Una vez explicadas cada una de las dimensiones, se ha determinado utilizar las de procesos y estructura formal de la organización; dado que, como se verá en el tercer capítulo, la organización no presenta los elementos organizacionales básicos bien definidos ni procesos operativos o administrativos establecidos para alcanzar adecuadamente sus objetivos.

1.4. Etapas del cambio organizacional

La incorporación del cambio organizacional se puede ver como un proceso compuesto por una serie de actividades, las cuales se pueden agrupar por etapas.

Kurt Lewin desarrolla el modelo de tres etapas de cambio organizacional: “descongelamiento del estado de cosas, movimiento a un nuevo estado y recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente” (1951, citado en Robbins, 2004, p. 564); donde el descongelamiento implica “esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos” (Robbins, 2004, p. 564), y el recongelamiento, la estabilización de un cambio “mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas” (Robbins, 2004, p. 564). En este sentido se puede decir que el descongelamiento responde a una fase de preparación; el movimiento, a una fase de implantación; y el recongelamiento, a una fase de seguimiento (Quirant & Ortega, 2006).

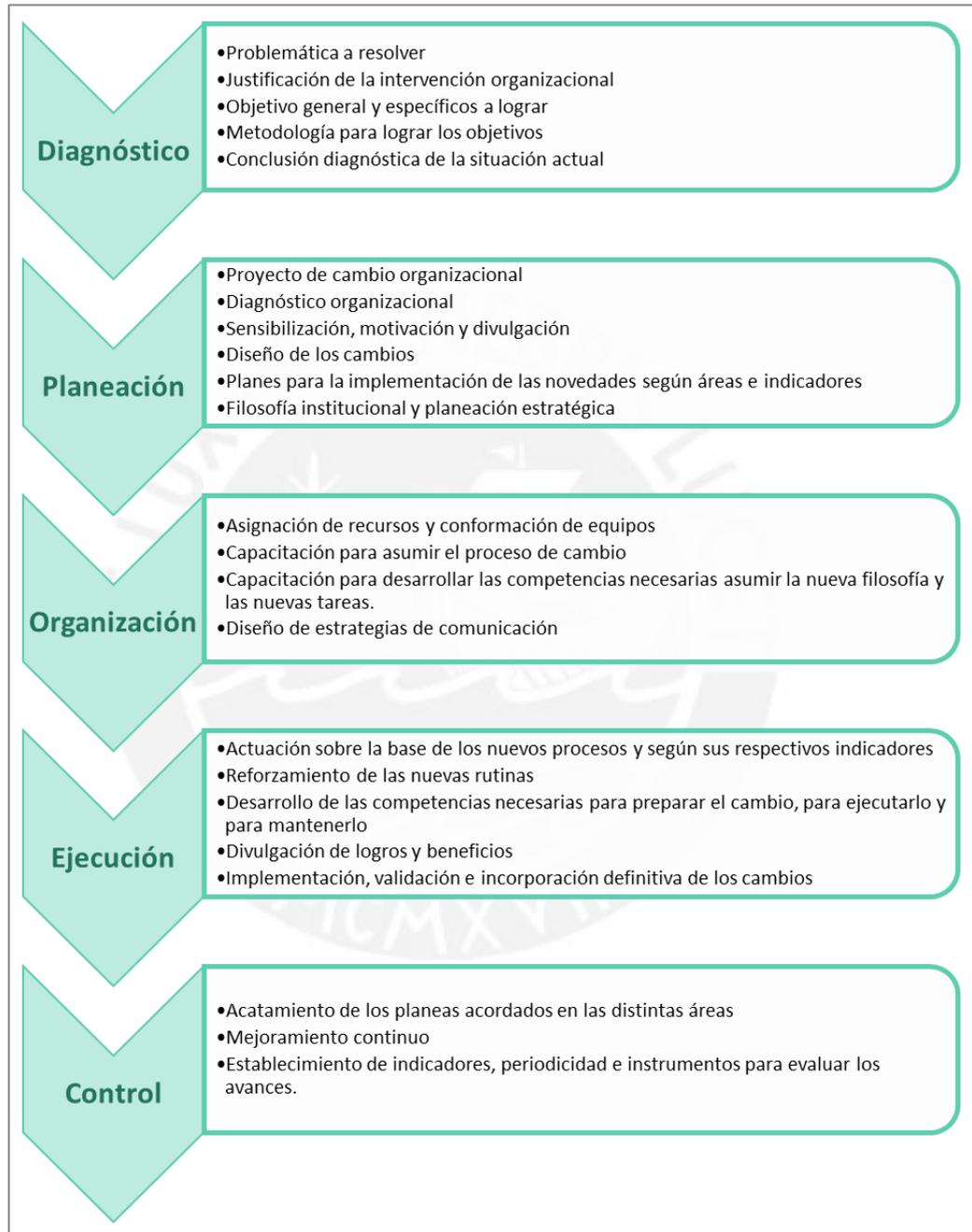
Figura 2: Modelo del cambio de tres etapas de Lewin



Adaptado de: Robbins (2004)

Por otro lado, Acosta (2002) propone cinco grandes etapas: diagnóstico, planeación, organización, ejecución y control. A continuación, se mostrará qué elementos implica cada una de estas etapas:

Figura 3: Modelo del cambio en etapas convencionales



Adaptado de: Acosta (2002)

Ambos modelos se pueden conectar de la siguiente manera: las etapas de diagnóstico y planeación son de apertrechamiento, ya que solo se dispone de los conceptos, el diseño básico y los planes globales; la etapa de organización es similar a

la de descongelamiento; la etapa de ejecución es donde se inicia el recongelamiento; y la de control, donde se termina con el reforzamiento de los cambios introducidos.

Para este proyecto, se considera más adecuado escoger el modelo de etapas convencionales puesto que esta desagregación refleja un proceso más detallado que el otro, además de facilitar el entendimiento del proceso de cambio en una organización. Por otro lado, para la elaboración de esta guía, se seleccionaron las tres primeras etapas de cambio: diagnóstico, planeación y organización. La primera etapa es importante ya que es necesario identificar la situación actual de EA y determinar en qué aspectos presenta mayores dificultades. En segundo lugar, la etapa de planeación tiene el objetivo de diseñar los cambios propuestos para la organización. Y, por último, la etapa de organización permite preparar a la organización dotándola de herramientas metodológicas para afrontar el proceso de cambio organizacional. Cabe resaltar que, cada una de estas etapas representa los pasos mínimos e indispensables que toda organización que pasa por un proceso de cambio debe seguir.

Finalmente, es importante recalcar que existen diversas estrategias para implementar el cambio y que si bien esta es la “etapa más importante de un proceso de cambio, es la más difícil” (Daft, 2013, p. 433). Esto último se debe a que la gestión del cambio suele ser, tanto para el grupo directivo como para los demás miembros de la organización un “proceso disociador e incómodo pues es complejo, dinámico y desordenado y su implementación requiere un liderazgo enérgico y persistente” (Daft, 2013, p. 433). Asimismo, dada la naturaleza de este proceso de cambio, existen distintas barreras tanto a nivel organizacional como individual, para el mismo. Como por ejemplo: un enfoque centrado en los costos que genera el cambio, el hecho de no identificar claramente los beneficios del cambio, el bajo nivel de coordinación y cooperación entre los miembros, el miedo a la incertidumbre que implica el cambio y la sensación de una posible pérdida ya sea de poder o posición respecto al trabajo de los miembros de la organización (Daft, 2013).

Si bien existen distintas técnicas para implementar de manera exitosa el cambio y vencer las resistencias descritas, como por ejemplo, “establecer un sentido de urgencia para el cambio, establecer una coalición para guiar el cambio, crear una visión y una estrategia para el cambio, crear equipos de cambio” (Daft, 2013, p. 433), entre otras, cabe resaltar que estas no se detallarán en el presente documento ya que estas responden a la etapa de implementación o ejecución del cambio y la propuesta planteada involucra solo las etapas de cambio diagnóstico, planeación y organización.

2. Gestión Estratégica de Organización de la Sociedad Civil

En este apartado, se definirá a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) y la gestión Estratégica de OSC. Además, se explicarán tres enfoques de gestión estratégica de OSC y se seleccionarán los elementos de cada enfoque que se emplearán para el desarrollo de la propuesta.

2.1. Definición de Organización de la Sociedad Civil

Una Organización de la Sociedad Civil es:

Una asociación de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político, y sin seguir la lógica del mercado (Olvera, 2000, p. 9).

Este concepto ha sido seleccionado pues aterriza lo que la organización estudiada es. En el caso específico de EA, está conformada por estudiantes universitarios que trabajan conjuntamente por mejorar el nivel de comprensión lectora en una población en específico. Para ello, utilizan ciertos recursos materiales, capacidades y conocimientos que aporta cada miembro de la organización. Es apolítica y funciona gracias a donaciones e ingresos propios, los cuales son reinvertidos totalmente en la organización.

2.2. Definición de Gestión Estratégica de Organización de la Sociedad Civil

En este apartado, se presentan algunas definiciones de gestión estratégica tanto en términos generales como definiciones más específicas que aplican para el caso de las OSC. Al referirse a la estrategia en las organizaciones, Andalaf y Saldías (2006) mencionan que este concepto ha ido evolucionando a través los años según distintas líneas de pensamiento. Se rescata el aporte de Druker y Ansoff (Ansoff, 1965) en las décadas de los 50's y 60's, específicamente, el aporte del primero al emplear el concepto de estrategia en el ámbito de la administración, estableciendo que las organizaciones debían saber cuál era su negocio (actual) y determinar a dónde quiere llegar (futuro). En los años 90, se destaca el aporte de Michael Porter que ahonda en las herramientas de análisis estratégico, internalizando el “pensamiento estratégico” como un proceso indispensable para el éxito de las organizaciones (Porter, 1998). No obstante, actualmente, no basta con formular únicamente buenas estrategias, sino que se necesita saber cómo implementarlas de manera adecuada. En este sentido, el concepto de gestión estratégica emerge como “un sistema integrado de dirección, que

interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de estas” (Andalaf & Saldías, 2006, p. 64).

El reto que plantea la gestión estratégica, según Andalaf y Saldías (2006), radica en la presencia de problemas internos, políticas erróneas, falta de procesos formales o mal diseñados, luchas de poder y falta de comunicación que representan obstáculos para la implementación de las estrategias. Esto, a su vez, evidencia que el proceso de implementación de la gestión estratégica no es rígido ni exacto, debido a que el factor humano juega un rol vital, y puede generar algunos problemas como los mencionados a continuación (Andalaf & Saldías, 2006):

- La gestión diaria se realiza separadamente de los objetivos estratégicos futuros.
- La misión y valores no son los adecuados, se encuentran enlazados débilmente con los sistemas formales de la organización.
- No existe una alineación entre los desafíos estratégicos y los recursos, capacidades y habilidades de la organización.

Por tanto, la estrategia de una organización se define como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Johnson & Scholes, 2001, p. 10).

Para implementar una estrategia con éxito en la organización, “debe existir coherencia entre lo que ocurre y debería ocurrir según la estrategia definida, lográndose mediante la inducción de la conducta de las personas al logro de los objetivos de la organización” (Andalaf & Saldías, 2006, p. 65).

En el caso de las OSC, la estrategia debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad de la organización (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). Se establece que la gestión estratégica de las OSC busca “potenciar que las organizaciones sociales desarrollen su actividad desde una claridad en sus metas institucionales, así como los valores que sustentan su actuación, definiendo unas líneas claras de actuación, y unos objetivos para concretarlas” (González, 2007, p. 14).

Existen tres claves fundamentales para implementar esta visión de la gestión estratégica planteada por González (2007), las cuales son:

- “Que la organización requiere de momentos, espacios y procesos destinados a pensar sobre ella misma (reflexión estratégica y autodiagnóstico), contando con las personas y entidades involucradas” (González, 2007, p. 14).
- “Que la organización es un sistema abierto en relación permanente con su entorno que, además, le influye y determina su actuación” (González, 2007, p. 14).
- “Que la gestión debe ponerse metas y líneas de actuación ligadas al medio y largo plazo, desechando las actuaciones meramente de ‘respuesta’ sin una reflexión previa, sobre si responde o no a nuestro objetivo social (misión)” (González, 2007, p. 15).

La utilidad de la gestión estratégica es que:

Permite examinar los principios de la organización, sistematizar y aprovechar el esfuerzo de creatividad para diseñar el futuro de la organización, crear una cultura común y una visión compartida, facilitar la integración funcional desde una visión global y orientar la toma de decisiones de la gestión operativa (González, 2007, p. 16).

Además, se enfatiza la participación como uno de los ejes claves de la gestión estratégica, pues el proceso debe contar con todas las personas posibles de modo que se dé una implementación compartida. Para ello, será necesario contar con dos aspectos claves: la sensibilización y la motivación, en dos sentidos:

- “Hacia la dirección y las juntas directivas o cualquier órgano de gobierno, dando a entender que la participación es un proceso necesario si se desea adoptar una gestión que permita tomar decisiones en lo operativo” (González, 2007, p. 16).
- “Hacia las personas involucradas, bien como trabajadoras, colaboradoras o clientes, dado que su opinión y visión de la organización es totalmente indispensable para programar un proceso realista que, además, cuente con la suficiente adhesión para ser puesto en práctica” (González, 2007, p. 16).

Por otro lado, la gestión estratégica debe ir de la mano del liderazgo dentro de la organización y debe tener como referencia básica de su tarea la misión, los valores y la visión, guiando a la organización y tomando decisiones en función de las opciones

estratégicas definidas (Carreras, Iglesias & Sureda, 2010). A su vez, se seguirá el cumplimiento de las estrategias y la medición de los resultados para poder evaluar el funcionamiento y orientar a la organización hacia el futuro (Carreras et al., 2010). Por tanto, queda expuesta la importancia de la gestión estratégica para una OSC.

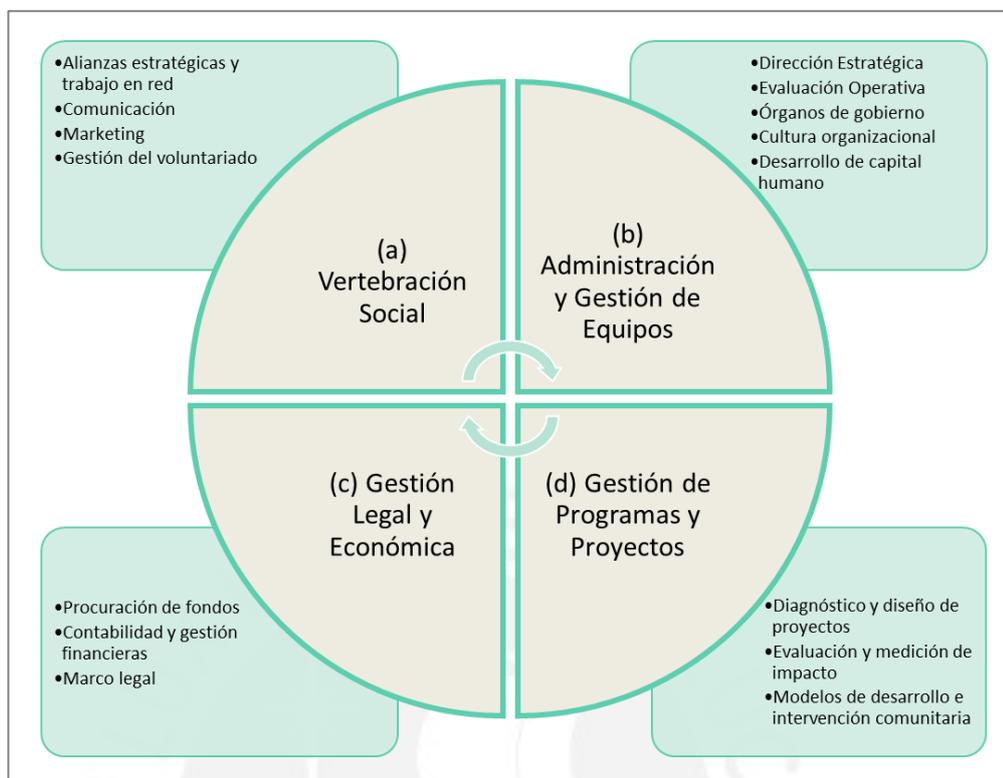
Así, después de haber presentado distintas definiciones de la gestión estratégica y resaltado su importancia en una OSC, se concluye que, la gestión estratégica es una herramienta que permite orientar el futuro de la organización y afrontar los cambios externo e internos por los que atraviesa la misma aprovechando las distintas oportunidades del entorno y analizando los riesgos del mismo. A su vez, facilita el proceso de cambio dentro de una organización, haciendo que este se dé de forma planificada, centrándose en diseñar el futuro de dicha organización de acuerdo a sus necesidades para generar mayor impacto en su entorno.

2.3. Enfoques de gestión estratégica en Organización de la Sociedad Civil

En este apartado, se describirá tres enfoques de la gestión estratégica en OSC y se seleccionará aquellos elementos que se emplearán para estudiar a la organización EA. A continuación, se presenta los distintos enfoques de la gestión estratégica en OSC:

2.3.1. Modelo de Desarrollo Integral de Organización de la Sociedad Civil

El primer modelo, planteado por la Fundación Merced Coahuila (2012), busca fortalecer y profesionalizar las OSC en el Estado de Coahuila, realizando diversas acciones para desarrollar capacidades y generar conocimiento que perduren en el tiempo y en la historia de cada organización. El modelo de desarrollo integral de OSC contempla ciertos elementos básicos que toda organización debe tomar en cuenta para desarrollar su labor. En la siguiente figura, se puede observar las cuatro grandes áreas de este modelo y los elementos que lo componen:

Figura 4: Modelo de Desarrollo Integral de OSC


Fuente: Fundación Merced Coahuila (2012)

El manual desarrollado por la Fundación Merced Coahuila (2012) se centra en el desarrollo de cuatro aspectos de los puntos b) y d) mostrados en la figura 4: la dirección estratégica, evaluación operativa, el diagnóstico y diseño de proyectos y la evaluación y medición de impacto, respectivamente. En este sentido, este modelo profundiza en la planeación estratégica y la planeación operativa, recalcando sus diferencias y la importancia de cada una.

Por un lado, la planeación estratégica apunta al futuro y ayuda a definir lo que la organización hará a largo plazo. Se centra en las directrices, objetivos y estrategias de carácter general como la misión, visión, objetivos generales y estrategias globales. Asimismo, pone énfasis en el análisis del contexto de la organización y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan que la organización se diferencie del resto y se posicione en su entorno, adaptándose a los cambios y exigencias del mismo (Fundación Merced Coahuila, 2012).

Por otro lado, la planeación operativa se relaciona con la operación actual de la organización, es decir, actividades que se realizan y productos o servicios que se generan en el corto plazo y busca la mejora de las operaciones así como su monitoreo

y control. Además, se centra en los detalles concretos del día a día hacia la consecución de los objetivos más amplios (aquellos planteados en el proceso de planeación estratégica) como: resultados, actividades, responsables, recursos, plazos y costos referidos a los asuntos internos de la organización según departamentos, áreas, funciones, sectores o distintos proyectos que esta desarrolle (Fundación Merced Coahuila, 2012).

2.3.2. Modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados

El segundo modelo planteado por Carreras et al. (2010) establece que en una OSC donde no se generan estrategias no existe dirección y sin dirección es extremadamente complejo que esa organización sea eficiente. Luego, desarrollar dirección, motivación y diseño configura los tres bloques fundamentales de la eficiencia organizativa en este modelo.

Este modelo parte de la elaboración de la misión, valores y visión de la organización, las cuales configuran el trío que define la estrategia planificada de la organización (Ver Anexo G). Una vez realizado este paso, los tres elementos guían al análisis estratégico (que incluye el análisis del entorno así como el análisis interno y la identificación de stakeholders), el diseño, las opciones y decisiones estratégicas y, la implementación de la estrategia (la determinación de los recursos, actividades, estructura y gestión de cambios que la organización requiera llevar a cabo según sus necesidades sin perder de vista la misión, valores y visión planteadas al inicio).

En este caso, es vital determinar con claridad la misión, valores y visión junto con la realización de estos tres componentes intermedios, los cuales devienen en un sistema de medición de resultados que permita medir y evaluar el funcionamiento de la organización (Carreras et al., 2010).

Además, en este modelo presenta pautas y herramientas para la elaboración de la misión, valores y visión de la organización y ahonda en los elementos principales de la estrategia (alcance y enfoque, factores clave de éxito, ventajas comparativas y objetivos y prioridades estratégicas). Luego, se establece un proceso de elaboración del plan estratégico para la organización que contempla cinco etapas. La etapa cero implica la valoración de la idoneidad del momento para la planificación; la etapa uno, la preparación del proceso; la etapa dos, el inicio del proceso; la etapa tres, el diagnóstico de la situación; y la etapa cuatro, diseño estratégico (Carreras et al., 2010).

2.3.3. Modelo de Gestión Estratégica de Mark Moore

Finalmente, se ha empleado y adaptado el Triángulo Estratégico¹: desarrollado por Mark Moore. Este modelo

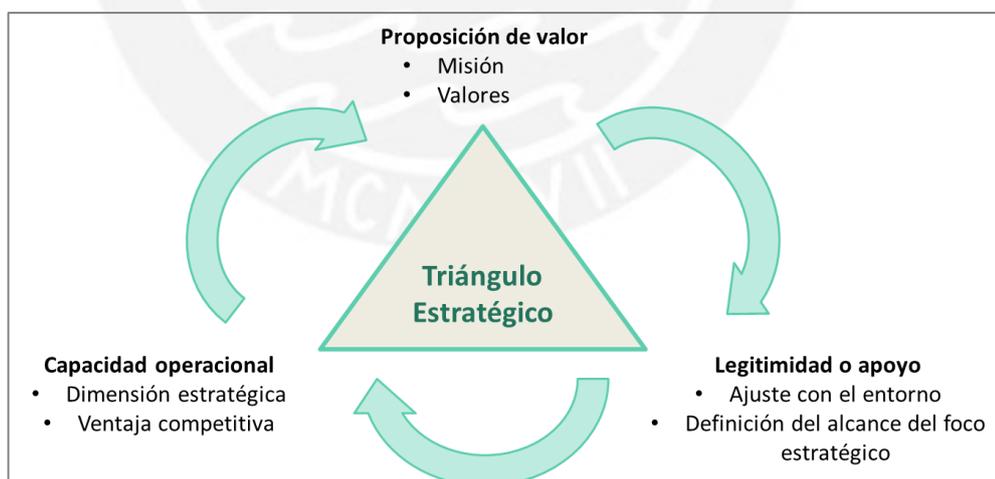
sirve para analizar los emprendimientos sociales y las OSC, puesto que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir. Ahora bien, este valor es doble pues se ha demostrado que la creación de valor social no es incompatible con la creación de valor económico (SEKN, 2006, p. 54).

En otras palabras, la adaptación del Triángulo Estratégico para los emprendimientos sociales de empresas y OSC ayuda a reforzar la alineación de la creación de valor social con la creación de valor económico (SEKN, 2006).

En la figura 5, se puede observar el vértice superior del triángulo estratégico de Moore. Este vértice representa la proposición de valor de la organización, que señala su norte o direccionamiento. Esto hace referencia a la

promesa que hace la organización de dar respuesta a una necesidad insatisfecha de la comunidad, o de parte de ella, y se estructura a partir de su misión y valores. Cuando las organizaciones hacen realidad esa promesa, crean valor para la comunidad (SEKN, 2006, p. 54).

Figura 5: Triángulo Estratégico de Moore



Adaptado de: SEKN (2006)

Es importante recalcar que la proposición de valor mencionada que se encuentra en el punto más alto del triángulo estratégico, se apoya en otros dos

¹ Cabe resaltar que, el Triángulo Estratégico desarrollado por Mark Moore (1998) es parte de una propuesta para el sector público, la cual ha sido adaptada por el Social Enterprise Knowledge Network (2006) para el análisis de los emprendimientos sociales.

vértices sin los cuales no se podrá realizar la promesa establecida al inicio. El segundo vértice se refiere a la legitimidad y apoyo, en el cual

se enfatiza la capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear. En los emprendimientos sociales y OSC este vértice se identifica con lo que ha llamado ajuste con el entorno y participación de los beneficiarios (SEKN, 2006, p. 55).

El tercer y último vértice del triángulo estratégico de Moore se denomina capacidad operacional, en este caso se hace referencia a los “conocimientos y capacidades necesarios para obtener los resultados deseados. Por ejemplo, la capacidad que tienen las organizaciones para que convivan las estrategias emergentes y la planificación estratégica, y la facultad que tienen para crear una ventaja competitiva sostenible” (SEKN, 2006, p. 55).

a. Capacidades del Modelo Estratégico de Moore

Para efectos de este proyecto profesional, se han elegido las tres capacidades del Modelo de Gestión Estratégica de Mark Moore y su “Triángulo Estratégico” adaptado a las OSC. Esto último, se debe a que, este modelo combina la búsqueda de legitimidad y apoyo en el entorno y los diferentes grupos de interés, y la creación de capacidades organizacionales estratégicas que ayudan a consolidar la proposición de valor económica y social de una OSC (SEKN, 2006). A continuación, se explicará brevemente cada una de estas capacidades que componen este modelo:

a.1. Proposición de valor, misión y valores

La proposición de valor debe:

Anunciar a quién sirve el emprendimiento y cómo se lo sirve, lo que determinará en gran parte de la estrategia de la iniciativa. Si bien la estrategia puede variar en el tiempo, si la misión y estrategias no están alineadas con las competencias o fortalezas de la organización, se dispersan los esfuerzos, y se ve reducida la eficiencia y eficacia de la acción. Por el contrario, una estrategia bien alineada con los valores y competencias le proporciona a la organización características distintivas que constituyen su ventaja competitiva (SEKN, 2006, p. 56).

Respecto a los valores de la organización, estos deben ser compartidos y manifestarse, específicamente, en las personas que tienen poder de decisión pues

de esta manera pueden influir en dicha organización y en el entorno donde operan. Cabe resaltar que, si bien las OSC deben asumir el reto de

alinear las necesidades del entorno, incluyendo las posibilidades de financiamiento, con su misión y valores, estas están mejor equipadas para generar valor social y un desafío adicional que deben tener presente, sin perder su foco, es la generación de valor económico, para lo que están en principio menos preparadas. (SEKN, 2006, p. 64)

a.2. Legitimidad y apoyo

Tanto las empresas como las OSC,

comparten la idea de que una parte importante de su estrategia no sólo consiste en prestar atención a clientes y donantes, sino también a un público más amplio que constituye el entorno que legitima su actividad. Y, en el caso específico de las OSC, este incluye empresas, otras OSC y las comunidades (SEKN, 2006, p. 65).

Otro aspecto relevante se refiere a que el alineamiento de la estrategia de la organización con el entorno contribuye al éxito del emprendimiento, puesto que es la manera de conocer los diferentes puntos de vista, necesidades y contribuciones posibles de los diferentes grupos de interés. Para ello, “la gestión estratégica provee herramientas de análisis del entorno macro (que comprende los aspectos políticos, económicos, sociales, demográficos, ambientales y tecnológicos), y del entorno más inmediato o entorno micro (que incluye a clientes proveedores, competidores, etc.)” (SEKN, 2006, p. 74).

a.3. La creación de capacidad operacional

Esta capacidad se divide en la dimensión estratégica de la capacidad operacional y la creación de la ventaja competitiva social. Respecto a la primera, cuando se habla del modelo clásico de la planificación, se analiza el entorno, se evalúan las diferentes líneas de actuación y se implementa la más apropiada. Esto incluye la generación de políticas, identificación de aspectos clave, toma de decisiones, la implementación y evaluación (SEKN, 2006). Sin embargo, en las OSC se da una combinación y diversas discontinuidades al entender la estrategia, así, algunas organizaciones desarrollan capacidades organizacionales para dar respuestas a distintas situaciones no planificadas. Para lograr esto, las OSC requieren una serie de capacidades operacionales como, por ejemplo, “tener a las personas preparadas en puestos de responsabilidad, construir entre los miembros

de la organización un compromiso compartido con los objetivos, entender los cambios del entorno y haber construido relaciones positivas con este” (SEKN, 2006, p. 74).

Respecto a la segunda, las OSC deben fortalecer sus relaciones con diferentes grupos de interés y así conseguir una ventaja competitiva. Si bien este último concepto puede parecer distante de las OSC, la creación de una ventaja competitiva puede reforzar la capacidad operacional de la organización. Asimismo, una “fuente de esta ventaja puede evidenciarse en nuevas formas de conseguir más independencia como organización, específicamente, en temas de financiamiento” (SEKN, 2006, p. 79). Esto es relevante para la sostenibilidad de una OSC pues, se quiera o no, cada vez más este tipo de organizaciones

compiten tanto por fondos, como por un número limitado de posibles voluntarios y, también, por la captación de atención de la sociedad ante una problemática social determinada. Es ante estos retos donde se evidencia la importancia de que las OSC logren diferenciarse entre sí (SEKN, 2006, p. 74).

2.4. Elementos claves de los modelos de Gestión Estratégica

En este apartado, se justificará la elección de los elementos de los modelos de Gestión Estratégica orientado a resultados propuesto por Carreras, Iglesias y Sureda, del Modelo de Gestión Estratégica de Mark Moore y el Modelo de Desarrollo Integral de OSC propuesto por la Fundación Merced Coahuila.

En el primer caso, se consideró el modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados pues plantea de forma general aquellos componentes que deberán implementarse en una organización, sin embargo, estos están inmersos tanto en las capacidades propuestas por Moore como en el Modelo de Desarrollo Integral de OSC. Se considera que los enfoques de Moore y de la Fundación Merced Coahuila responden mejor a las necesidades de la organización EA Estas son: la formalización, la generación de alianzas estratégicas, la gestión del capital humano, y la capacidad operacional (con énfasis en los procesos y funciones que existen en la organización).

En el segundo caso, se ha elegido las tres capacidades propuestas por Moore: la proposición de valor, la legitimidad y apoyo y, por último, la capacidad operacional pues son el marco referencial para la propuesta elaborada para EA. El desarrollo de estas tres capacidades son fundamentales para que una OSC pueda asegurar el cumplimiento de su misión. Estas capacidades resumen los aspectos vitales para el funcionamiento de una OSC como lo son la capacidad de generar alianzas estratégicas

con otras organizaciones de su entorno y contar con las herramientas, recursos y capital humano adecuado y capacitado para poder realizar las actividades y funciones, concretar los objetivos planteados y afrontar los retos que se puedan presentar de manera inesperada a lo largo del tiempo.

En el tercer caso, del Modelo de Desarrollo Integral de OSC, se seleccionaron los siguientes elementos: Vertebración Social, Administración y Gestión de Equipos y Gestión Legal y Económica. Sin embargo, es importante recalcar que este modelo complementa al propuesto por Moore. Los tres elementos elegidos de este modelo se relacionan con las tres capacidades del modelo anterior. Por ejemplo, la Vertebración Social está vinculada a la capacidad de legitimidad y apoyo y a la capacidad operacional pues incluye el desarrollo de alianzas estratégicas y la gestión del voluntariado, respectivamente. La Administración y Gestión de Equipos se relaciona a la capacidad operacional y la proposición de valor del primer modelo pues incluye la gestión del capital humano, el desarrollo de un clima laboral adecuado dentro de la organización y el desarrollo de una dirección estratégica en la organización (definición de misión, visión y objetivos), respectivamente. Finalmente, la Gestión Legal y Económica también está relacionada a la capacidad operacional propuesta por Moore, la diferencia radica en que se desagregan los temas legal y económico que son vitales para el cumplimiento de los objetivos de una organización como EA. El aporte de este último modelo radica en que se describen de manera más específica los componentes. Estos se encuentran desagregados y se aterrizan de manera más práctica (a comparación del enfoque de Moore, que sirve como marco referencial) los elementos que deberá contener la guía propuesta para EA.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado, se definirá los conceptos de los elementos clave de la gestión estratégica que se utilizarán para la propuesta de la guía metodológica, los cuales ya han sido mencionados en el apartado de metodología. De esta manera, a medida que se desarrollen las etapas de diagnóstico, planeación y organización, tendrán no solo consistencia metodológica sino también teórica.

1. Visión y Misión

En el caso de la visión y misión, estos se consideran elementos formales valiosos que componen la identidad de una OSC. Algunas de las principales características que deben tener una visión y misión son (Enz, 2012):

- Ser principios ordenadores de la gestión de una OSC.
- Estar vinculados a qué hace la organización, qué quiere lograr con lo que hace, cómo se piensa lograr y cómo lo hace.

En este sentido, la visión tienen un foco motivacional y aspiracional; y responde a las preguntas “¿por qué? y ¿cómo?”. Mientras que la misión hace énfasis en la siguiente pregunta “¿Qué hago?” y se vincula al presente, definiendo lo que actualmente hace en el día a día la organización. Además, la visión contribuye a analizar lo que la organización ha realizado en el pasado con el objetivo de proyectar lo que esta quiere lograr a futuro (Enz, 2012).

Otro aspecto relevante en lo que respecta a la misión y visión es que al tratarse de elementos distintivos de la identidad de una organización, estos deben estar sujetos a una revisión periódica para poder realizar los ajustes necesarios en función de los cambios que experimente la organización a lo largo del tiempo (Enz, 2012).

Según David, respecto al desarrollo de la misión y visión, un método consiste en emplear ejemplos de este tipo de declaraciones para que los miembros que dirigen la organización tengan un acercamiento a ambos elementos como información preparatoria. Luego, se procede con la creación de tanto la visión como misión para la organización. En este caso, un asesor o el comité encargado de este proceso deberá combinar todas las propuestas y elaborar un solo documento preliminar el cual se reparte a los miembros participantes (David, 2013). Asimismo, se recomienda a los participantes proponer y realizar modificaciones y establecer una reuniones para revisar las mismas. Finalmente, es importante recalcar que “ en la medida en que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias” (David, 2013, p. 47).

2. Valores organizacionales

Se refiere a los “principios y creencias que comparten los miembros de la organización o que desean promover en dicho periodo. Los valores son los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización” (González, 2007, p. 29). Los valores constituyen un rasgo distintivo de las OSC y son el motor que impulsa a la organización. Además, construyen una pluralidad de sentidos conectando emocionalmente a los miembros de la organización (Enz, 2012). Para elaborar los valores de una organización, se debe seleccionar un número de valores fundamentales, así como también definirlos para clarificar cómo son y deben ser entendidos; de esta manera, todos los miembros de la organización podrán tener una definición idéntica (González, 2007).

3. Objetivos estratégicos

Para definir qué son los objetivos estratégicos, es necesario explicar primero qué son los objetivos de una organización. Los objetivos son una guía para la ejecución concreta de acciones, además de ser una fuente de legitimidad ya que “justifican las actividades de una organización y sirven como estándares para evaluar lo que se hace y en qué medida cumple la misión, que es el gran objetivo de toda institución” (Enz, 2012, p. 50). Por eso, deberán cumplir con las siguientes características: “ser realizables, es decir, posibles de alcanzar de acuerdo con las características de la organización, y ser medibles en un periodo determinado de tiempo” (Enz, 2012, p. 50).

Por otro lado, Enz (2012) señala que, los objetivos suelen ser clasificados por el periodo establecido para su cumplimiento, es decir, de corto plazo (hasta 1 año), intermedios o de mediano plazo (1 a 3 años) y de largo plazo (3 a 5 años). Es por ello que, estos deben ser constantemente revisados y ajustados; pues “la realidad inicial o el diagnóstico que los produjo no son estáticos, sino dinámicos” (Enz, 2012, p. 50).

Los objetivos estratégicos, en cambio, son el conjunto de acciones o medios para cumplir con los objetivos a largo plazo (Fundación Merced Coahuila, 2012). Además, son la base de la planeación operativa, y, por tanto, debe existir una manera de medirlos para saber si se están cumpliendo o no. Existen dos formas de medición: por resultados, la cual es hacer explícita la situación ideal a la que se desea llegar, o por metas e indicadores (Fundación Merced Coahuila, 2012).

Por lo tanto, tras haber visto ambas definiciones, se puede decir que, los objetivos son la base para que los objetivos estratégicos puedan ser formulados; en otras palabras, sin los primeros, los segundos no existen ni pueden ponerse en marcha adecuadamente en la organización.

Respecto a los beneficios de contar con objetivos claramente definidos, entre estos se encuentran: “dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas” (David, 2013, p. 133). Finalmente, es importante recalcar que los objetivos son necesarios en todos los niveles de una organización ya que ,de lo contrario, puede disminuir la competitividad de la misma debido a una orientación estratégica “demasiado enfocada en el corto plazo” (David, 2013, p.133).

4. Estructura, funciones y procesos

En primer lugar, para entender qué es la estructura organizacional, se debe tomar en cuenta tres factores claves (Daft, 2011):

- “La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores” (Child, 1984, citado en Daft, 2011, p. 90).
- “La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total” (Child, 1984, citado en Daft, 2011, p. 90).
- “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” (Child, 1984, citado en Daft, 2011, p. 90).

La estructura organizacional es importante en cualquier tipo de organización, ya que, en primer lugar, nos permite tener una visión panorámica de cuáles son los puestos que tiene la organización (organigrama), y así establecer un orden en la realización de las tareas (Daft, 2011).

Los puestos que se encuentran en la estructura organizacional cumplen determinadas funciones. Éstas son el conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona (Chiavenato, 2007); actividades descritas que una persona ocupante de un puesto en una organización tiene que cumplir (Fundación Luis Vives, 2009a). Estas constituyen una función solo cuando hay reiteración en su desempeño, es decir, que se ejercen sistemáticamente (Chiavenato, 2007).

Toda organización debe tener funciones básicas para que esta sea gestionada correctamente. Para el caso de las OSC, existen 5 funciones básicas a tener en cuenta, las cuáles son las siguientes:

- **Función Técnica:** “Es una de las que muestran más claramente la razón de ser de la entidad; pues supone la puesta en marcha de acciones, proyectos concretos, los cuales son gestionados por el equipo técnico para cumplir los fines o metas definidas” (Caro et al., s.f., p. 32).
- **Función de Comunicación:** Su objetivo principal es dar a conocer los proyectos fuera de la entidad; sin embargo, no debe descuidar la comunicación interna; de manera que permita contribuir a lograr los objetivos generales (Caro et al., s.f.)
- **Función de Administración y Finanzas:** Afianzar la administración financiera y económica de una OSC es la clave para que se pueda maximizar el cumplimiento de los objetivos sociales con los recursos obtenidos (Caro et al., s.f.).
- **Función de Recursos Humanos:** Es necesario que no solo se seleccione de manera adecuada a quienes se integran a la organización, sino que también se debe procurar que el equipo actual esté satisfecho con el ambiente de trabajo (Caro et al., s.f.).
- **Función de Organización y Dirección:** Dirigir y supervisar que se están cumpliendo adecuadamente los objetivos de la organización y; por ende, las demás funciones, es esencial para el buen funcionamiento de una organización. El tamaño de esta dirección dependerá del tamaño de la organización (Caro et al., s.f.).

Figura 6: Funciones básicas de una OSC



Fuente: Caro et al. (s.f.)

Tal y como se puede ver en la figura 6, cada una de estas funciones responde a los objetivos básicos de toda OSC; por tanto, será necesario tener en cuenta dicha teoría para la elaboración de puestos y procesos principales.

Finalmente, los procesos pueden definirse como el “conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido para el usuario” (Universidad Politécnica de Valencia [UPV], 2011, p. 4). Toda organización tiene procesos que pueden ser clasificados en tres: procesos clave, procesos estratégicos y procesos soporte. Un proceso clave gestiona las actividades que conducen a la entrega del producto o servicio al usuario final, es decir, de ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas (UPV, 2011). Los procesos estratégicos gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de ésta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, y a partir de todo ello, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar un resultado efectivo (UPV, 2011). Además, “permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización” (UPV, 2011, p. 4). Y, por último, los procesos soporte son aquellos proporcionan apoyo a los procesos clave para asegurar el buen funcionamiento de la organización y que, generalmente, son transparentes al usuario (UPV, 2011).

5. Aspectos legales y formalización

Por definición, una asociación² es “una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común, persiguen un fin no lucrativo” (Fernández & Gallardo, s.f.). Este fin debe cumplir las siguientes características, en primer lugar, “la prohibición de repartir los beneficios económicos que se obtengan entre los asociados” (Luna, 1986, citado en Fernández & Gallardo, s.f., p. 4) y, en segundo lugar,

en caso de disolución y liquidación, el haber neto resultante no puede repartirse entre los asociados, sino que tiene que destinarse a la persona que se haya previsto en los estatutos o, en su defecto, a la que señalen la Sala Civil de la Corte Superior, conforme lo prevé el artículo 98 del Código Civil (Fernández & Gallardo, s.f., p. 4).

La primera característica mencionada está presente, debido a que, al ser una asociación, se debe asegurar que ninguno de sus miembros saque ventaja por encima del otro bajo ningún contexto, y que dicha organización solo vele por el cumplimiento de sus fines organizacionales. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la asociación sí puede llevar a cabo actividades para generar dinero, siempre y cuando este sea totalmente reinvertido en la organización.

² Los objetivos de Educa Ancón se asemejan a los de una asociación, es por ello que se ha elegido este concepto y no cooperación u organización social de base.

La segunda característica mencionada está presente debido a que ningún asociado tiene que sacar ventaja alguna de la disolución de la asociación, ya que todos han aportado de manera equitativa. He aquí donde radica la importancia del estatuto, pues todos estos detalles sobre quien recibe los bienes, en caso de disolución, deben ser contemplados y establecidos previamente en este documento, el cual será aprobado por todos los asociados.

Por otro lado, la importancia de que toda OSC logre su formalización radica en que ayuda a una mejor organización de la misma, ya que como parte del procedimiento, se debe definir las funciones de cada uno de los integrantes, además de sus derechos y obligaciones; se especifica cuál es su misión y objetivos específicos; y, en general, se deja por escrito los puntos vitales para una correcta organización dentro de cualquier tipo de grupo humano. En consecuencia, los integrantes se pueden sentir más comprometidos con la misión; por lo tanto, aumenta la participación, se afianza el compromiso entre los integrantes y crece la solidaridad social. Finalmente, se debe tener en cuenta que, lograr la formalización permitirá a una OSC acceder a diversas oportunidades como la recepción de donaciones.

6. Gestión del talento

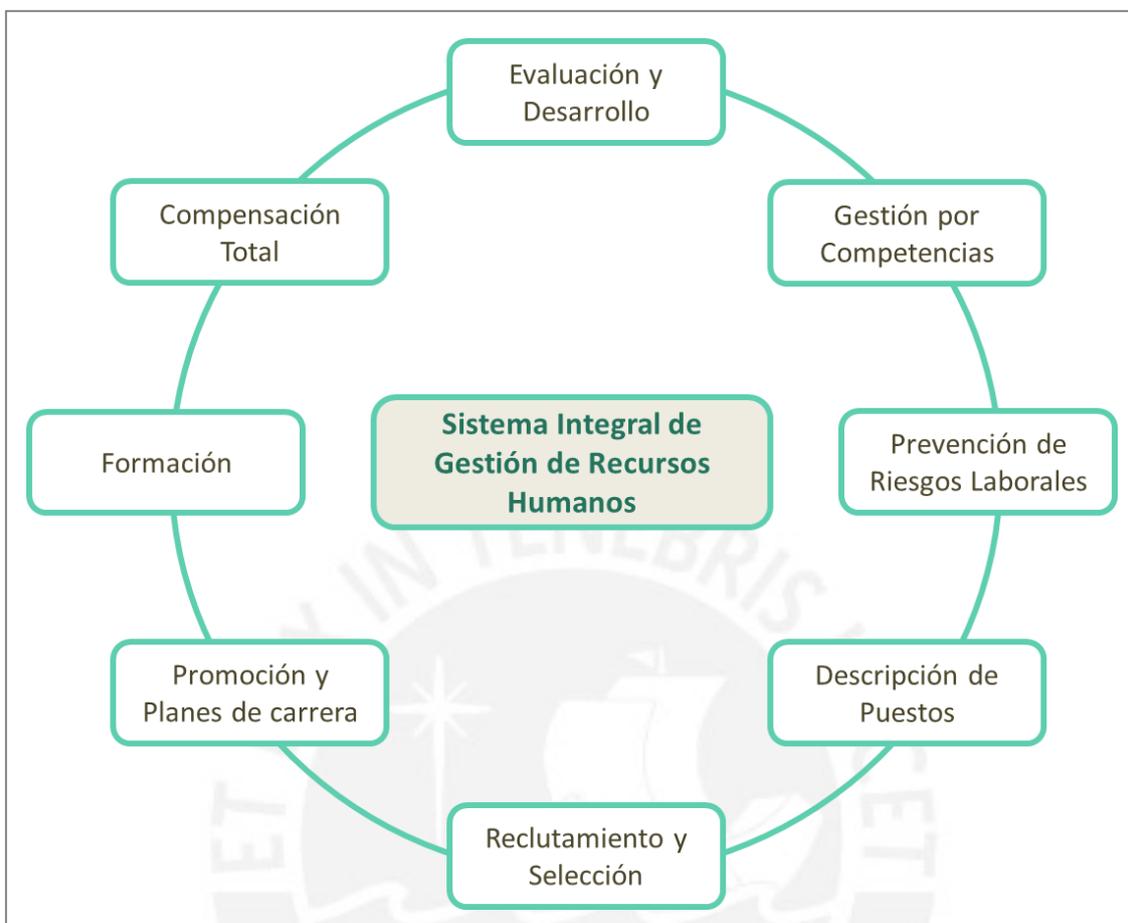
En primer lugar, es importante definir la función que cumple Recursos Humanos (RR.HH) en una organización. Esta comprende “seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los trabajadores de la misma” (Fundación Luis Vives, 2009a, p. 15). En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, esta función es particularmente importante por diversas razones. Por un lado,

la actividad realizada por el sector no lucrativo se presta con personas para personas [...] se trabaja en un entorno complejo y dinámico, con variedad de actores, por lo que hacen falta equipos formados y comprometidos para gestionar correctamente y con ilusión esa complejidad” (Fundación Luis Vives, 2009a, p. 17).

Por otro lado, este tipo de organizaciones persiguen objetivos de alto impacto y se aspira a cambiar y transformar realidades sociales, por lo cual se requiere que la gestión del talento se convierta en fuente de valor estratégico para la organización (Fundación Luis Vives, 2009a)

Además, la gestión del talento se puede definir como un “sistema integrado de módulos interrelacionados entre sí y sobre los que se construyen las políticas y estrategias de RR.HH que facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización” (Fundación Luis Vives, 2009a, p.18). Respecto a los módulos que compone el sistema de gestión del talento, estos se muestran en la siguiente figura:

Figura 7: Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Fundación Luis Vives (2009a)

En relación al tema de selección, el objetivo es proponer procesos formales que contribuyan a atraer el mejor talento de acuerdo a las necesidades específicas de la organización y establecer un sistema integrado de incorporación de las personas elegidas (Fundación Luis Vives, 2009a).

El siguiente componente es formación e implica la mejora de las capacidades de los equipos, favoreciendo su desarrollo, a través de un plan de formación, que puede incluir, por ejemplo, itinerarios de desarrollo o planes de carrera (Fundación Luis Vives, 2009a). La descripción de puestos de trabajo se refiere a la identificación de cada puesto que la organización necesita para cumplir con sus objetivos y la delimitación de sus funciones correspondientes, los cuales pueden estar expresados en un manual o en perfiles de puestos (Fundación Luis Vives, 2009a).

Respecto a la evaluación de desempeño, este componente permite identificar el potencial y las áreas de mejora tanto de los miembros de la organización como de cada área o

equipo. Asimismo, facilita la comunicación de los objetivos y competencias que requiere la organización de cada uno de sus integrantes (Fundación Luis Vives, 2009a).

Los siguientes componentes de este sistema integral de gestión del talento son: compensación y beneficios, prevención de riesgos laborales, administración de personal y gestión por competencias³ (Fundación Luis Vives, 2009a).

Cabe resaltar que este sistema y la clasificación que propone está condicionada a las necesidades de la organización, ya que algunos aspectos son transversales a los componentes planteados (por ejemplo, la gestión de competencias puede emplearse tanto en el componente de Formación y Evaluación) o, en otros caso, el componente administrativo puede excluirse ya que el foco de la organización está en el desarrollo de las personas que la conforman (Fundación Luis Vives, 2009a).

7. Gestión del voluntariado

Respecto a la gestión del voluntariado, esta se entiende como

una secuencia lógica, organizada y uniforme de captación, selección, capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento, y evaluación que lleva a cabo una organización para manejar de manera coherente sus recursos humanos voluntarios (Lazzaro, 2005, p. 1).

La importancia de que las organizaciones gestionen de manera adecuada el voluntariado radica en el desarrollo de mecanismos y herramientas para, por un lado, retener e incentivar a aquellas personas que dedican su tiempo y ofrecen sus capacidades a la organización (Lazzaro, 2005).

En este sentido, el área de la organización encargada de la gestión de voluntariado deberá ser liderada por un coordinador que asegure que se cumplan los siguientes objetivos: mantener la coherencia del programa de voluntariado (a través del despliegue de políticas que estén alineadas a los objetivos de la organización y el cumplimiento de las mismas), proveer a los voluntarios de información, capacitación, reconocimiento y evaluación según lo dispuesto por el área y las necesidades de la organización. Y, por último, procurar que exista un canal de comunicación constante entre los voluntarios y los miembros de la organización (Lazzaro, 2005).

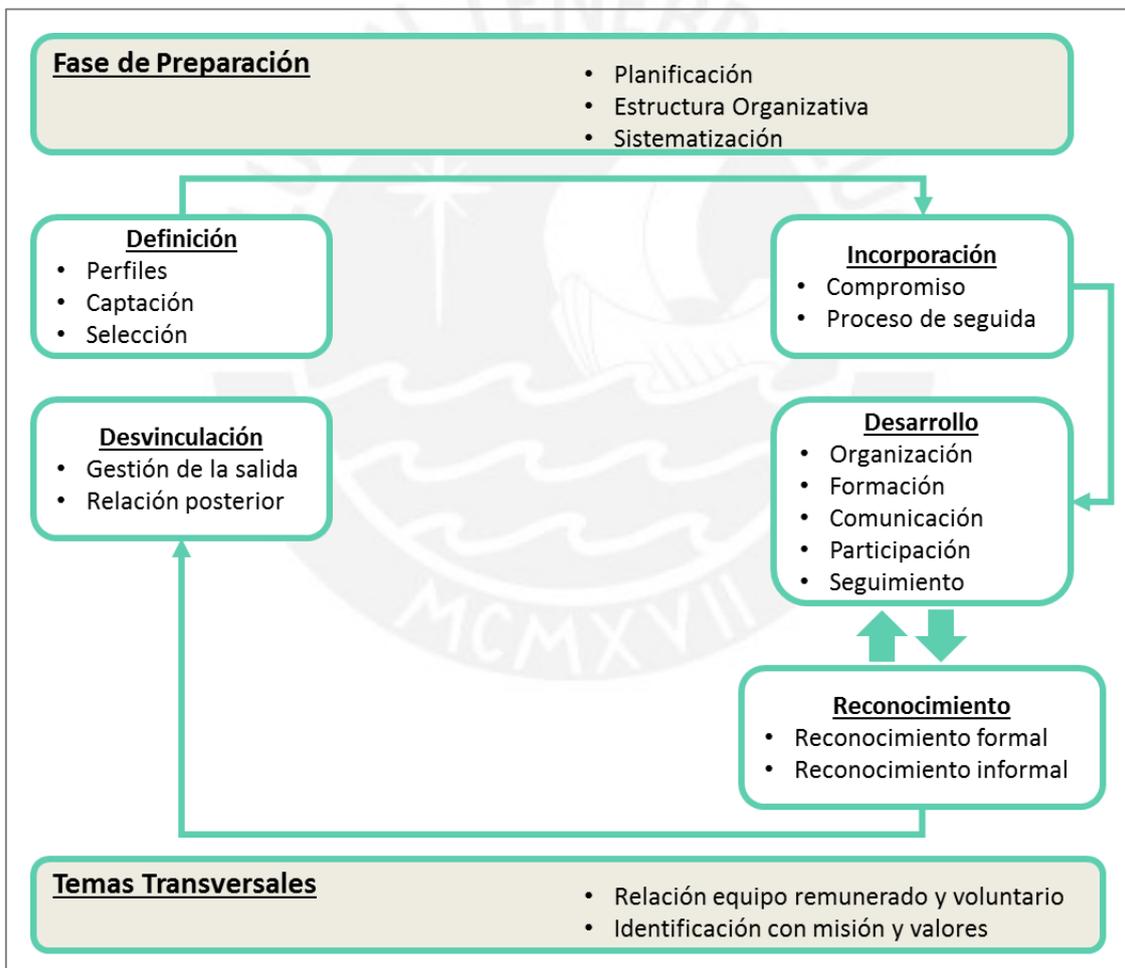
Un modelo planteado para la gestión del voluntariado se denomina “Ciclo de Gestión del Voluntariado”, este permite

³ Para este caso de estudio, no se considerará como parte de la propuesta, pues no responde a las necesidades de la organización Educa Ancón.

tener una visión integral de todas las fases de colaboración entre la persona voluntaria y la organización [...] no se centra solo en áreas concretas o programas, como por ejemplo la captación o la formación sino que se realiza de forma transversal teniendo en cuenta al voluntario y su relación con la entidad de principio a fin (Valls, Vidal & Villa, 2009, p. 23).

Además, este modelo contribuye al funcionamiento del voluntariado en la organización y se puede aplicar tanto en organizaciones constituidas solo únicamente por voluntarios como en organizaciones de mayor dimensión y que manejan modelos mixtos, los cuales incluyen a los voluntarios y a personal remunerado. Cabe resaltar que, este modelo puede ser adaptado según las necesidades de cada organización (Valls et al., 2009). En la siguiente figura, se muestra el Ciclo de Gestión de Voluntariado y cada uno de sus elementos:

Figura 8: Ciclo de Gestión del Voluntariado



Adaptado de: Valls et al. (2009)

La primera fase, la de preparación, “considera aspectos generales a partir de los cuales se contextualiza el voluntariado en la organización y se estructura su gestión” (Valls et al., 2009). La fase de definición, permite identificar el rol de los voluntarios y establece las funciones que cumplirán en la organización (esto implica también la definición de perfiles, la

captación y selección de los voluntarios). La fase de incorporación se refiere al proceso de acogida de los nuevos miembros de la organización.

En cuanto a la fase de desarrollo, esta empieza con la incorporación del voluntario y la asignación de sus responsabilidades. Asimismo, incluye todas las acciones orientadas a fomentar la permanencia de cada miembro de la organización. La fase de reconocimiento se refiere a aquellas actividades que tienen como objetivo destacar el valor del trabajo que realiza cada voluntario, reconociendo sus aportes a la organización (Valls et al., 2009).

Respecto a la fase de desvinculación, esta implica que la organización esté al tanto y gestione de manera adecuada el fin de la participación de los voluntarios, teniendo en cuenta los aportes de estas personas a la organización y garantizando que los voluntarios se retiren de la organización satisfechos con la experiencia.

Finalmente, los temas transversales que se aprecian en la figura 8, se refiere a aquellos aspectos que impactan en el ciclo como conjunto. Dentro de estos temas, se encuentra la identificación de los voluntarios con la misión y valores de la organización, o la relación del voluntariado con el personal remunerado que trabaja en la misma (Valls et al., 2009).

8. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son “colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de objetivos compartidos” (Carreras & Iglesias, 2013, p. 77). Los actores deben aportar a la alianza un elemento básico (capacidad, recursos, habilidades o conocimientos) que contribuya de forma significativa y complementaria a alcanzar lo deseado (Carreras & Iglesias, 2013).

Asimismo, es importante mencionar que, en la gran mayoría de casos cuando se realizan alianzas estratégicas, ambas partes quedan satisfechas por el trato y ambos consiguen beneficios para cada uno de sus intereses, ya que “se construyen alrededor de un tema de valor estratégico para todos sus socios” (Carreras & Iglesias, 2013, p. 77). Sin embargo, no siempre todas las alianzas que se forman entre una o más organizaciones son prósperas.

La importancia de cerrar alianzas estratégicas es la creación de sinergias, que muchas veces ayudan a reducir costes a la organización (Carreras & Iglesias, 2013). Esta unión será más exitosa si se trata de organizaciones que trabajen en el mismo ámbito. En el caso de las OSC, las alianzas estratégicas son importantes también por que “facilitan el acceso a nuevos ámbitos de actuación, destinatarios, localizaciones geográficas, financiadores” (Carreras & Iglesias, 2013, p. 82).

Las alianzas, entonces, sirven para que los actores puedan ampliar

sus roles, incorporando nuevos activos, extraídos de la propia interacción. En este aprendizaje, las empresas, las OSC y el Estado pueden cambiar las concepciones tradicionales sobre sus socios. La interacción abre un proceso de redescubrimiento y revisión de las funciones que cumplen estos actores en nuestra sociedad al tiempo que ayuda a romper los estereotipos mutuos (Licandro, 2012, p. 4).

J. Austin (2003, citado en Licandro, 2012) elaboró un modelo para comprender, diseñar y evaluar las alianzas sociales, donde existen tres etapas que explican el continuo de la colaboración intersectorial. A continuación, se presentará los elementos propios de cada etapa o tipo de alianza, en términos de las características de la alianza, la forma de interacción entre los actores y su gestión.

Tabla 4: Modelo de Alianzas Sociales

	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Características Generales	<u>Marcada por donaciones</u> de dinero o productos de la organización a diferentes causas sociales	Marcada por <u>intercambio bilateral</u> de valor entre las partes. La organización aporta dinero o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que devienen en “ <u>alianzas estratégicas</u> ”, donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio de proyecto Existen <u>visiones y valores compartidos</u> . Del intercambio de valor se pasa a la <u>creación conjunta de valor</u>
Interacción	<u>Relativamente baja</u> , centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas. <u>Desequilibrada</u> , en donde generalmente la empresa da y la OSC recibe	<u>Más continua y fluida</u> , a través de la coordinación específica, que involucra un intercambio bilateral. Los beneficios recibidos por las partes <u>todavía no son equilibrados</u> . Según el tipo de acuerdo, una de las partes recibe más beneficios que la otra	La <u>frecuencia y la continuidad de las interacciones</u> entre las dos organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades, con un alto nivel de compromiso. El nivel de interacción organizacional es el requerido por un <u>emprendimiento conjunto</u> . Es <u>equilibrada</u> , ya que ambas partes contribuyen por igual al proyecto
Gestión	<u>Sencilla</u> : en la mayoría de los casos no requiere estructuras a ser gestionadas conjuntamente	<u>Algo más compleja</u> : requiere cierto grado de articulación y organización. Pero por lo general uno de los dos actores gestiona en forma exclusiva la actividad	<u>Compleja</u> : los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces se crean estructuras específicas gestionadas conjuntamente Se busca alinear las filosofías y prácticas de gestión

Adaptado de: Austin (2003, citado en Licandro, 2012)

Si bien la palabra “etapa” alude a una sucesión, este modelo no establece que necesariamente la colaboración entre organizaciones transitará por las tres etapas (filosófica, transaccional e integrativa). No obstante, ello no implica que las colaboraciones se mantendrán estáticas en una etapa, sino que en el transcurso de su existencia pueden ir cambiando, en una u otra dirección. (Licandro, 2012). Además, cabe resaltar que, no son etapas “excluyentes, ya que en la práctica se pueden conjugar elementos característicos de más de una de ellas” (Licandro, 2012, p. 8).

Por otro lado, cada una de estas etapas se rige bajo ciertos criterios que representan los diversos grados de profundidad y compromiso que tienen las relaciones intersectoriales. Es necesario evaluar el nivel de compromiso de las relaciones de colaboración, la importancia que se le confiere a la colaboración dentro de la misión de las organizaciones, la magnitud de los recursos que se comparten, el espectro de actividades que se comprometen a realizar en beneficio de la comunidad, el nivel de interacción entre las organizaciones civiles y sus aliados estratégicos; la complejidad administrativa y el valor estratégico de la relación (Reynaga, 2007). En la siguiente figura, se mostrará dichos criterios y la diferencia gradual que existe entre uno y otro.

Figura 9: El continuo de la colaboración intersectorial

Naturaleza del vínculo	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	→	Alto
Importancia para la misión	Periférica	→	Central
Magnitud de recursos	Baja	→	Elevada
Tipo de recursos	Dinero	→	Capacidades centrales
Espectro de actividades	Estrecho	→	Amplio
Nivel de interacción	Poco frecuente	→	Intenso
Complejidad administrativa	Simple	→	Compleja
Valor estratégico	Menor	→	Sustancial

Adaptado de: Austin (2003, citado en Reynaga, 2007)

9. Comunicación organizacional

La comunicación es un fenómeno que se da en toda organización, independientemente de su tipo o tamaño. Esta “constituye una función integradora donde [...] se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades [...] que permiten la unión de los miembros para ayudar a la organización a alcanzar mejor y más rápidamente sus objetivos” (Guerrero & Hernández, 2013, p. 21) por eso es considerada como una “dimensión transversal a todos los procesos que ocurren en una organización” (Enz, 2012, p. 41).

El fin de la comunicación organizacional es fomentar la integración en todos los aspectos para que se dé la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labora (Guerrero & Hernández, 2013, p. 24).

Es por ello que, la comunicación organizacional trabaja sobre la base de elementos de gestión; de esta manera ayuda a que la organización pueda lograrse en el marco de su misión (Enz, 2012).

La comunicación organizacional puede ser de dos tipos: interna y externa. La comunicación interna

se caracteriza por un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Guerrero & Hernández, 2013, p. 21).

En cambio, la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Guerrero & Hernández, 2013, p. 21). Para que la organización pueda llegar efectivamente a una mayor cantidad de público objetivo, deberá aplicar diferentes técnicas de marketing para OSC. En este sentido, se detallan las funciones principales (que al mismo tiempo son las principales dificultades que presenta una OSC) propuestas por Salvador i Peris (2009) en base a las principales necesidades de este tipo de organizaciones.

Tabla 5: Funciones principales del marketing en las OSC

Necesidad	Acción o función en términos de marketing
Necesidad de recursos financieros	La organización vende peticiones de donativos privados
Necesidad de reconocimiento	La organización se vende a sí misma
Necesidad de asalariados, socios y voluntarios	La organización vende su proyecto de “empresa”
Necesidad de prestación de servicios	La organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado
Necesidad de cambiar un comportamiento	La organización vende persuasión social

Adaptado de: Di Scullo (1993, citado en Salvador i Peris, 2009)

Ya sea externa o interna, “los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deben responder a una estrategia integral cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas y proyectar su imagen” (Guerrero & Hernández, 2013, p. 21). A esto se le denomina comunicación estratégica integral.

10. Financiamiento

La gestión financiera y económica de una organización sin fines de lucro consiste en

Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión (Beitia, Gavilán & Guezuraga, 2008, p. 7).

En cuanto a la importancia de la gestión económico-financiera, es necesario tener en cuenta que, el principal motivo de ésta es cumplir con el fin social de la OSC, de manera que se pueda garantizar el logro de sus objetivos sociales (Beitia et al., 2008).

Asimismo, la organización debe comprometerse a la rendición de cuentas del manejo de los fondos obtenidos. Esto para poner a disposición de forma abierta y clara, la dimensión económica financiera, para todas las personas que participan en la organización ya sea donando su esfuerzo, tiempo y/o dinero (Beitia et al., 2008). Por otro lado, con el objetivo de mantener la confianza de los distintos grupos de interés, la gestión económico-financiera deberá manejarse con transparencia y efectividad para así garantizar la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización (Beitia et al., 2008).

Una adecuada gestión económico-financiera puede contribuir a mejorar ciertos aspectos claves de la organización, como la dependencia económica de fuentes de financiamiento externas, el alto nivel de incertidumbre de los ingresos y la difícil estabilidad económica de la organización, y la limitada capacidad de la organización para adaptarse ante las eventualidades de carácter económico-financiero (Beitia et al., 2008).

Según Beitia et al. (2008), existen tres tipos de herramientas de gestión económico-financiera⁴: herramientas de planificación y control financiero, herramientas de organización y control interno económico y contable, y herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

El primer tipo de herramientas responde a las siguientes necesidades: la reducción del nivel de incertidumbre y la previsión de posibles ingresos y gastos, así como la anticipación de la misma ante posibles tensiones de tesorería (Beitia et al., 2008). El segundo tipo cubre la necesidad de conocimiento y comparación de la situación económico-financiera de la organización (pasado, presente y futuro), de presentación de los estados contables finales e informes presupuestarios y la estimación de costos, según las actividades realizadas (Beitia et al., 2008). Por último, el tercer tipo de herramienta permite la obtención de explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos de la organización, así como la evaluación de los resultados económicos y la justificación de los fondos obtenidos (Beitia et al., 2008).

⁴ Cada herramienta planteada responde a distintas necesidades de la organización; sin embargo, para efectos de este proyecto, se ha seleccionado las necesidades que corresponden al caso de estudio.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE EDUCA ANCÓN

En este capítulo, se detallará el diagnóstico de la organización Educa Ancón (EA). En cuanto a la información general de la organización, esta se creó en el año 2011 como una iniciativa de responsabilidad social del Centro Federado de Estudios Generales Letras conformada por alumnos de diversas facultades de la PUCP con el objetivo de contribuir a la problemática educativa en el país, a través del dictado de talleres de comprensión lectora a niños y niñas de la Institución Educativa César Vallejo en Villa Estela, Ancón (EA, 2014a). Los talleres mencionados buscan reforzar la comprensión lectora, desarrollar el hábito de lectura y contribuir al desarrollo de la capacidad crítica en los alumnos de segundo, tercero y cuarto de primaria de la IE. El dictado de los talleres se realiza todos los sábados en las instalaciones de la IE César Vallejo y tiene una duración de dos horas. Cabe mencionar que para el año 2014, Educa Ancón contaba con 96 niños inscritos en los talleres y se trabajó, a diferencia de años anteriores, con los niveles de tercero, cuarto y quinto de primaria (EA, 2014d).

Asimismo, el presente capítulo se divide en dos partes: en la primera parte, se detalla la situación inicial de la organización según cada elemento clave de la gestión estratégica; y en la segunda parte, se elabora el análisis FODA de la organización.

1. Elementos claves de la gestión estratégica

A continuación, en base a las herramientas metodológicas utilizadas para el recojo de información y los documentos oficiales de Educa Ancón, se desarrollará el diagnóstico en base a los elementos clave de la gestión estratégica definidos en el capítulo anterior.

1.1. Visión y misión

La organización Educa Ancón no cuenta con una visión y misión definidas; sin embargo, esta se define como “una iniciativa de responsabilidad social emprendida por alumnos de la PUCP de distintas facultades que busca enfrentar la problemática educativa de muchos niños y niñas de nuestro país” (Educa Ancón [EA], 2014d). Por otro lado, si bien no se cuenta con una visión, la organización al plantearse la pregunta “¿Cómo lo haremos?” responde de la siguiente manera:

- “Brindando talleres de comprensión de lectura a los niños y niñas del colegio César Vallejo en Villa Estela, Ancón” (EA, 2014d, p. 3).
- “Estos talleres buscan desarrollar las capacidades y el sentido crítico y analítico de los niños y niñas con miras a tener personas independientes y autónomas capaces de actuar por su entorno o sociedad” (EA, 2014d, p. 3).

Según las entrevistas realizadas a los miembros de la comisión de EA, se menciona que no se tiene clara la visión ni misión de la organización porque, desde su creación, las comisiones se enfocaron en resolver la problemática social y no se ha dedicado tiempo ni se ha llegado a un acuerdo unánime sobre qué es la organización (Ver Anexo B). Además, los miembros de la comisión de EA mencionan que, algunos sí pueden definir con mayor claridad la visión y misión, mientras que otros solo tienen ideas generales sobre estas y creen que se debe definir de manera formal, y así asegurar que se comunique tanto a miembros como a voluntarios para que todos la conozcan (Ver Anexo A).

En este sentido, se evidencia la necesidad de la organización de establecer, de manera formal, una visión y misión que contribuyan a orientar y alinear todos los esfuerzos de los miembros de EA al logro de los objetivos que se han planteado para tener mayor impacto en la población beneficiaria. Asimismo, en función a lo recogido en las entrevistas y encuestas realizadas, es importante que la visión y misión de EA otorgue sentido a la labor que realiza cada miembro de la organización y, a su vez, sea comunicada e interiorizada a los voluntarios y miembros para contribuir a la cohesión de la organización (Ver Anexo A).

1.2. Valores organizacionales

Tras la aplicación de las diversas herramientas para recopilar información, se ha obtenido que, EA no cuenta con valores organizacionales oficiales (Ver Anexo A). Sin embargo, los miembros, en las entrevistas, mencionan ciertos valores con los que más se identifican. Por ejemplo, la mayoría de los miembros de la comisión señaló que el compromiso es el valor más importante de EA (Ver Anexo A), pues, a pesar de los problemas que puedan existir dentro de la organización, todos los miembros de la comisión se encuentran motivados para cumplir con sus funciones y aportar al logro de objetivos en beneficio de la organización.

El segundo valor más mencionado en las entrevistas fue la responsabilidad, seguido de el respeto a los demás y la solidaridad (Ver Anexo A). Estos valores fueron considerados por los miembros tomando en cuenta, lo que ellos esperan de las personas que ingresen a la organización, ya sean miembros de comisión o voluntarios, y a su vez, de la relación con su público objetivo.

1.3. Objetivos estratégicos

EA, según los documentos oficiales de la organización y las entrevistas realizadas, no presenta objetivos estratégicos (Ver Anexo A). Sin embargo, los miembros de manera individual y grupal intentaron bosquejar cuáles serían.

Actualmente, la prioridad de los miembros es lograr la formalización (Ver Anexo B), ya que esto podría generar que diversas empresas puedan donar recursos económicos y materiales útiles para el desarrollo de las actividades principales de la organización. Otro tema prioritario es el financiamiento; es por ello que, la comisión considera importante elaborar un plan de financiamiento que garantice la sostenibilidad económico-financiera de la organización (Ver Anexo A).

Respecto al tema de gestión del talento y voluntariado, se espera poder mejorar el proceso de convocatoria, selección e inducción de los voluntarios; de manera que, no solo se pueda aumentar el número de postulantes, sino que se generen filtros para seleccionar a los voluntarios idóneos para la organización (Ver Anexo A). Además, consideran necesario contar con voluntarios comprometidos por un periodo prolongado de tiempo con la organización (Ver Anexo A), lo cual solo se dará a un mediano plazo, ya que actualmente no existen mecanismos ni procesos de gestión del talento o del voluntariado relacionados a motivación o reconocimiento.

Además, se mencionó que, se busca mejorar las relaciones con los diferentes aliados de EA. Por ejemplo, la relación con los padres de familia no es constante y sería importante hacerlo para monitorear el progreso de sus hijos o realizar actividades conjuntas (Ver Anexo B); caso similar que sucede con los profesores del colegio, pues en la actualidad no existe una coordinación con ellos, pero resultaría beneficioso alinear lo que se ve en las clases diarias con lo impartido en los talleres de los sábados (Ver Anexo A). Sin embargo, los miembros también señalan la importancia de generar alianzas más concretas que puedan volver sostenible a la organización, ya sea con empresas, OSC o entidades gubernamentales (Ver Anexo A).

Por último, los miembros de EA señalan la importancia de realizar una evaluación de la metodología aplicada, para poder saber si esta cumple con las expectativas mínimas planteadas y, por ende, el impacto que está generando (Ver Anexo A). Además, se desea difundir y replicar la metodología en otros colegios cercanos de la zona de impacto (Ver Anexo A).

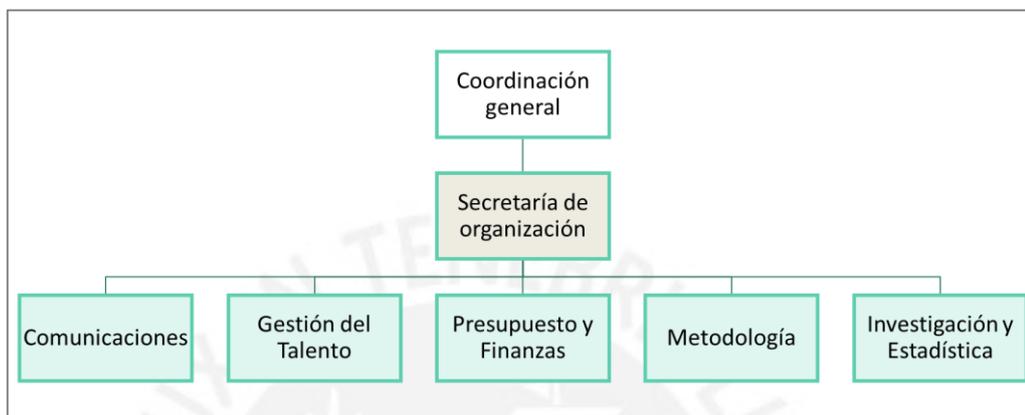
1.4. Estructura, funciones y procesos

Educa Ancón está conformada por 31 personas que se dividen en voluntarios y miembros de comisión. La comisión está compuesta por 12 personas y se divide de la

siguiente manera: Coordinación General, Secretaría de Organización, que incluye Subcoordinación General y Secretaría de Logística⁵, y las subcomisiones de Metodología, Investigación y Estadística, Presupuesto y Finanzas, Comunicaciones y Gestión del Talento (Ver Anexo A).

El organigrama actual de la organización se muestra a continuación:

Figura 10: Organigrama actual de Educa Ancón



Fuente: EA (2014,d)

Sin embargo, actualmente, la subcomisión de Investigación y Estadística se encuentra inactiva y las subcomisiones de Comunicaciones, Presupuesto y Finanzas, y Gestión del Talento presentan problemas debido a que los miembros no están completos y no existen objetivos definidos que guíen el trabajo de cada subcomisión (Ver Anexo A).

En las entrevistas realizadas a los miembros de EA, algunos manifestaron que la estructura organizativa actual sí les ayuda a cumplir sus objetivos como organización; mientras que, otros indicaron que se deberían realizar cambios en dicha estructura, pues se reconoce el problema de contar con comisiones inactivas (Ver Anexo A).

Respecto a las funciones, la organización cuenta con un documento llamado “Funciones y tareas de la comisión Educa Ancón 2014-2015”, en el cual se listan las tareas de la coordinación general, secretaría y subcomisiones (EA, 2014b); sin embargo, estas no se encuentran bien delimitadas ni presentan una ordenada asignación de responsabilidades. Es por ello que, algunos miembros de la comisión tienen una percepción negativa con respecto a la división de tareas y funciones en la organización, aun más cuando hay subcomisiones incompletas y donde el trabajo se centraliza en una persona (Ver Anexo A), por ejemplo, en la subcomisión de Presupuesto y Finanzas.

⁵ Dicha secretaría fue creada el 20 de enero del 2015. Información registrada en Educa Ancón [EA]. (2015). *Acta del día 20 de enero*.

Por último, según la información que se ha podido recoger de las entrevistas realizadas, los principales procesos que realiza EA son (Ver Anexo A):

- Desarrollo de los talleres de comprensión lectora.
- Realización de eventos de recaudación de fondos: rifas, fiestas, ventas de productos, etc.
- Reclutación de nuevos voluntarios.
- Planificación de la metodología y material a implementar en los talleres.
- Recopilación de datos en las evaluaciones continuas que se realiza a los niños.
- Coordinación con la APAFA y el colegio.

Sin embargo, estos procesos no han quedado del todo claros en los miembros de la organización, ya que algunos resaltan procesos que no son tan relevantes para el buen funcionamiento de la organización. Asimismo, en la actualidad, los procesos más importantes para la organización no están escritos ni detallados de manera gráfica.

1.5. Aspectos legales y formalización

Según la información obtenida de las entrevistas realizadas, una de las principales prioridades de la gran mayoría de los miembros de la comisión es lograr la formalización (Ver Anexo A). Esto es importante para los miembros de la organización puesto que, el no estar debidamente formalizados ha constituido un obstáculo para diferentes oportunidades como poder recibir donaciones, postular a fondos o hacer convenios con otras organizaciones.

Asimismo, en las entrevistas se mencionó que lograr la formalización de Educa Ancón es un objetivo urgente ya que puede contribuir al acceso a diversos especialistas que brinden asesorías ,específicamente, en el área de metodología. Esto último es particularmente importante, ya que desarrollar herramientas y contenidos según las necesidades de los niños es vital para el dictado de los talleres de comprensión lectora. Además, se mencionó que una de las desventajas de que la organización no esté formalizada es que esto limita sus posibilidades para generar nuevas alianzas con organizaciones afines que les brinden apoyo en temas como financiamiento y, en general, a desarrollar estrategias a largo plazo para cada área que compone la organización (Ver Anexo A).

1.6. Gestión del talento

Como ya se ha explicado, Educa Ancón está conformada por miembros de comisión y voluntarios; sin embargo, todos ellos son voluntarios, es decir, ninguno es remunerado. La diferencia radica en que los primeros asumen una mayor responsabilidad de tareas pues dedican su tiempo a la dirección de la organización y tareas administrativas de acuerdo a la función que cumplen; mientras que los segundos solo realizan las tareas relacionadas al voluntariado. Por ello, se realizará una distinción entre la gestión del talento, que tendrá como foco principal a los miembros de comisión; y la gestión del voluntariado, que se enfocará en los voluntarios de Educa Ancón.

A continuación, se realizará el diagnóstico respectivo en temas de gestión del talento para Educa Ancón. Respecto a la selección de los miembros de la comisión, esta se dio de manera no planificada. Es decir, la actual comisión está formada por miembros que fueron voluntarios durante el año 2013 y verano del 2014, a quienes la antigua comisión invitó a elegir la subcomisión que querían dirigir, después de asistir a todas las capacitaciones respectivas (Ver Anexo A).

Cabe resaltar que, la selección de cada miembro de subcomisiones se basó, inicialmente, en el llenado de una ficha de inscripción con datos generales del postulante y la elección de la subcomisión a la que deseaba pertenecer; además, de la iniciativa de la persona en dirigir o ser parte de una subcomisión en particular, y las referencias o recomendaciones de los miembros de la comisión saliente respecto a los postulantes al cargo de subcoordinador o miembro de subcomisión (Ver Anexo A). En el caso particular de algunas subcomisiones, los nuevos miembros de la misma eligieron a la persona que asume el cargo de subcoordinador (Ver Anexo A).

Respecto a los requisitos para formar parte de la comisión de EA, solo se ha establecido que los miembros deben haber pertenecido al menos un ciclo a la organización para poder acceder a este cargo, y así asegurar un conocimiento mínimo de la organización y el compromiso con la misma dada su experiencia previa como voluntarios (Ver Anexo A).

Por otro lado, respecto a la motivación de los miembros de EA, existe el interés por permanecer en sus respectivas subcomisiones debido a que sienten que estas se relacionan a las carreras profesionales que han elegido y consideran que esta es una oportunidad para seguir aprendiendo y aportando a la organización desde su especialidad (Ver Anexo A).

Si bien no existe un proceso formal de selección ni se han desarrollado herramientas para evaluar el desempeño de los miembros de EA, para el 2014-2, se crea la subcomisión de Gestión del Talento (EA, 2014d). Sin embargo, en las entrevistas realizadas, al describir el objetivo de esta subcomisión, solo se enfoca en el desarrollo de los voluntarios (Ver Anexo A) y no se identifica con claridad los objetivos de la gestión del talento enfocada, específicamente, en temas como selección, evaluación de desempeño y motivación e incentivos. Cabe resaltar que, dichos temas son los que presentan mayores dificultades pues no existen procesos formales para ejecutar las acciones respectivas (Ver Anexo B).

1.7. Gestión del voluntariado

Según la información de las entrevistas, en cuanto a la gestión del voluntariado, específicamente sobre el reclutamiento, en primer lugar, la convocatoria se realiza a través de ferias en las cuales participa la organización (Ver Anexo A). En estos eventos, los interesados completan una ficha con sus datos y, luego, son contactados por la organización. Así mismo, algunos interesados en ser voluntarios se comunican con EA a través de su página de Facebook. En algunos casos, la organización ha realizado la convocatoria a través de la creación de un evento en redes sociales (Ver Anexo A).

En segundo lugar, respecto al proceso de selección, no hay filtros para ser voluntario de EA, y esto se da, principalmente, porque se necesita todo el personal voluntario posible para llevar a cabo los talleres (Ver Anexo A). Según las entrevistas realizadas a los miembros de EA, se empezó a entrevistar a los voluntarios como un primer paso para establecer un proceso formal de selección, sin embargo, por falta de acuerdo entre los miembros de la comisión no se pudo continuar con este proceso (Ver Anexo A). Por ello, se acordó que, el requisito mínimo y único para ser parte del voluntariado de la organización es asistir como mínimo a tres de las cuatro capacitaciones que brinda la organización. Estas se realizan con la ayuda de profesionales invitados como profesores de la Facultad de Educación o ex miembros de organizaciones del mismo rubro de EA, como Enseña Perú, quienes brindan charlas a los nuevo voluntarios sobre la metodología a emplear para el dictado de los talleres de comprensión lectora y herramientas para el manejo de aula, respectivamente (EA, 2014b).

En tercer lugar, respecto a las capacitaciones dirigidas a los voluntarios de EA, según las encuestas realizadas, los voluntarios calificaron con menor puntaje los

siguientes aspectos: los recursos empleados y la cantidad de horas (Ver Anexo H). Esta información es valiosa para la organización ya que, en base a ella, se pueden mejorar ambos aspectos. En cuanto al primero, se identifica la necesidad de emplear recursos (para el dictado de las capacitaciones) más dinámicos para los voluntarios; y en cuanto al segundo aspecto, se requiere adaptar la duración de cada capacitación al contenido para asegurar que tengan la extensión adecuada y, así, los voluntarios retengan la información brindada y puedan aplicarla durante los talleres.

Por otro lado, los voluntarios consideran que la comunicación constante, la organización en las actividades (específicamente, de los talleres) y, los incentivos y la motivación a los voluntarios son ámbitos en los que la organización puede mejorar (Ver Anexo H). Estos aspectos son responsabilidad de las áreas de Coordinación General, Gestión del Talento y Comunicaciones, respectivamente.

Respecto a la primera oportunidad de mejora (organización de actividades), se evidencia la necesidad de definir y difundir los valores organizacionales y los procesos formales de la organización (específicamente del dictado de talleres) y hacerlos de conocimiento del voluntariado. En cuanto las oportunidades de mejora (incentivos y motivación, y comunicación), se requiere generar herramientas que contribuyan a reconocer la labor del voluntario y consolidar los canales y estrategias de comunicación interna que mejoren el intercambio de información y la relación entre la organización y el voluntario.

Asimismo, en las encuestas realizadas, se identificó que, la decisión de participar en la organización se debe en gran medida al deseo de ayudar a los niños a mejorar su comprensión lectora y debido al impacto social que la organización genera en la población beneficiaria (Ver Anexo A). Además que, el nivel de compromiso de los voluntarios radica en la identificación de los mismos con la misión de la organización y la experiencia de enseñar a los niños participantes de los talleres (Ver Anexo H). Es importante recalcar que aquellos aspectos que obtuvieron menor porcentaje en las encuestas son los relacionados a la comodidad de los voluntarios en el grupo de trabajo y el hecho de que EA sea una organización donde puedan aprender y desarrollarse (Ver Anexo H).

En este sentido, es necesario que la organización concentre sus esfuerzos en asegurar que las capacitaciones brindadas respondan a las expectativas de los voluntarios, brindándoles herramientas que contribuyan al dictado del taller y al trato con los niños en el aula. Además, se evidencia la necesidad de fortalecer la relación

que existe entre el voluntario y los subcomisionados con los que interactúa para asegurar una mejor experiencia de trabajo en la organización.

Por último, según el focus group realizado a los miembros de comisión EA, es necesario incrementar la cantidad de voluntarios y su nivel de compromiso con la organización (Ver Anexo B). A su vez, existe la necesidad de disminuir la alta rotación de los voluntarios (tasa de rotación de voluntarios de 80% para el 2013/2014 y 67% para el 2014/2015) y retener a aquellos que mejor se desempeñen en la organización, con el objetivo de que, a futuro, se incorporen como miembros de la comisión de EA y asuman puestos que demandan mayor responsabilidad y liderazgo en la organización.

1.8. Alianzas estratégicas

Respecto a las alianzas estratégicas de la organización, según la información recopilada, EA no tiene un vínculo claro y establecido con sus diferentes aliados, a excepción de sus beneficiarios (Ver Anexo A). Las organizaciones que presentan una alianza con EA son las siguientes:

- Asociación de Padres de Familia de la I.E. César Vallejo (APAFA)
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- Centro Federado de Estudios Generales Letras (CF de Letras)
- Federación de Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica (FEPUC)
- Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS)
- Fundación Pamer
- Co-Gestores Sociales (CGS)
- I.E. César Vallejo
- Centro Federado de Educación.
- Colegio Markham

A continuación, se explicará qué tipo de relación existe entre EA y cada una de ellas. En primer lugar, tenemos al I.E. César Vallejo, que es el colegio en el cual los miembros de EA realizan el voluntariado y dictan los talleres de comprensión lectora. Este cede su infraestructura para que se realicen las actividades de EA; sin embargo no trabajan juntos para alinear el plan de trabajo de la organización con el plan de estudios del colegio (Ver Anexo B). Además que, algunos profesores aun perciben a EA como un reemplazo más no como algo complementario a su trabajo docente (Ver Anexo B).

En segundo lugar, la APAFA es un aliado importante pues es quien hace que la relación entre EA y el colegio siga vigente, tras cuatro años de labor social. Son los padres quienes finalmente deciden llevar a sus niños a los talleres brindados y a medida de que van pasando los años y mejorando la metodología, los padres de familia se sienten agradecidos de lo que la organización hace para sus hijos (Ver Anexo A).

Por otro lado, EA cuenta con apoyo logístico por parte de la PUCP, quien les brinda el espacio (aulas de clase) para que puedan organizarse. De la misma manera, el Centro Federado de Letras les brinda un espacio para poder guardar materiales que utilizarán en el taller (Ver Anexo A). Si bien antes le daba cierto monto de financiamiento, esto no sucede más pues por posibles tergiversaciones de la posición apartaría de EA y se decidió no continuar otro vínculo que no sea el de almacenamiento de útiles (Ver Anexo B).

Para realizar la compra de libros, el colegio Markham les brinda su apoyo para contactar con las editoriales y dona cierto monto del presupuesto total; a la vez que los apoya en la realización de eventos pro-fondos como ventas pro-fondos (Ver Anexo A). En temas de difusión y financiamiento, aunque esporádico y mínimo, la FEPUC los apoya de manera directa. Se mantenía una relación similar con la DARS; sin embargo, por el cambio de personas a cargo, se fue debilitando la relación de financiamiento quedando solo la de difusión, la cual actualmente también es débil (EA, 2014d).

Para capacitarse en temas de metodología y enseñanza, EA cuenta con, el Centro Federado de Educación y la Fundación Pamer, esta última, a la vez, estuvo ayudando en el proceso de formalización de la organización para que puedan comenzar a recibir donaciones; sin embargo, han perdido comunicación (Ver Anexo A). El apoyo de los dos primeros solo es cuando la oportunidad y la necesidad se presentan. Y por último, para capacitarse en temas de gestión de OSC, Co-Gestores Sociales les brinda talleres de lineamientos básicos de planificación y organización (Ver Anexo A).

Si bien son diez las organizaciones con las cuales presenta cierta relación, esta es muy débil con la mayoría de ellas, lo cual genera algunas limitaciones y desventajas. El no tener un vínculo claro y establecido con los aliados estratégicos hace que las oportunidades y amenazas no sean tan evidentes para los miembros de la organización. Actualmente, EA está tratando de mantenerse independiente de cualquier Centro Federado para no perder objetividad ni tener influencia política (Ver Anexo A); sin embargo, está en busca de reforzar las alianzas con los demás aliados para no perder por completo la relación vigente que guarda con ellos.

1.9. Comunicación organizacional

Educa Ancón, en lo que refiere a la comunicación organizacional, desarrolla acciones que contribuyen a la difusión y promoción del proyecto y de las actividades que este realiza. Para entrar más a detalle de cómo se lleva a cabo, este apartado se dividirá en dos, haciendo referencia en la primera parte a la comunicación interna en EA y la segunda a la comunicación externa.

En lo que respecta a la comunicación interna, se ha identificado que la mayoría de los voluntarios de EA tienen conocimiento de los elementos organizacionales básicos (Ver Anexo H). Los principales canales de comunicación son las reuniones presenciales, las cuales son de dos tipos: una, que se da entre miembros de la comisión que son una vez a la semana en los jueves culturales y otra, entre miembros de la comisión y voluntarios que se dan cada dos semanas todos los jueves culturales (Ver Anexo A). Además, los correos electrónicos se usan como un canal formal de información oficial de externos con internos (Ver Anexo A).

Para realizar la agenda de las reuniones, se publican los temas en el grupo que existe en Facebook (miembros de comisión), y se vuelve a retomar en las reuniones quincenales. Las decisiones tomadas por la comisión se comunican principalmente en la reunión quincenal (Ver Anexo A). Otro tipo de información adicional se comunica a través de los otros canales ya mencionados. Sin embargo, parece que estos canales no son del todo efectivos pues el 14% de los voluntarios consideran que la comunicación constante es un aspecto que no se da de la mejor manera en la organización y el 20% señala que es el segundo aspecto más importante por mejorar de EA (Ver Anexo H).

Respecto a la comunicación externa, EA apunta a dos objetivos esenciales: convocar a una mayor cantidad de voluntarios y dar a conocer el servicio que brindan a la comunidad a otras organizaciones. Para el primer objetivo, la organización tiene como público objetivo a estudiantes de la PUCP, principalmente alumnos que pertenezcan a Estudios Generales Letras (Ver Anexo H). Para reclutar a los voluntarios, EA realiza diversas estrategias como participar en la feria de Responsabilidad Social Universitaria, publicaciones en las redes sociales, por información a través de la FEPUC y el CF de Letras, y por recomendación de amigos o conocidos sepan del proyecto. Los canales más efectivos para llegar al público objetivo son las redes sociales y las recomendaciones por amigos o conocidos (Ver Anexo H).

Para el segundo objetivo, EA tiene como público objetivo a los diversos aliados pues es a ellos a quienes tienen que mostrarles de la mejor manera el servicio

que ofrecen a sus beneficiarios. Por ende, realizan campañas para sensibilizar sobre la importancia de la lectura como el proyecto de la biblioteca o eventos en el colegio donde llevan cuenta cuentos, además de videos institucionales y publicidad por redes sociales que sensibilizan a sus aliados a brindar apoyo al proyecto (EA, 2014c).

En resumen, actualmente, EA no tienen una estrategia comunicacional; sino que realizan acciones de difusión individuales que no necesariamente responden a un plan o a una estrategia. Además, como se vio en el apartado teórico, la estrategia comunicacional no puede ser elaborada si la organización no cuenta con elementos organizacionales bien definidos.

1.10. Financiamiento

Actualmente, EA no cuenta con Estados Financieros que permitan realizar un presupuesto de los ingresos y gastos en los que incurre la organización (Ver Anexo I). Durante el año 2014, la organización trabajó solo durante el último semestre; por ello, se tiene un registro de gastos e ingresos simples desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre (Ver Anexo J). Para enero del 2015, el coordinador de la subcomisión de Presupuesto y Finanzas decidió elaborar un formato para tener un control más ordenado de los gastos e ingresos de la organización: el Balance General (Ver Anexo K). Sin embargo, estos formatos no ayudan a identificar los costos claves no desembolsables de la organización ni a planificar los gastos reales de la organización en el corto y largo plazo.

A continuación, se presentará la descripción de las principales cuentas de la organización:

1.10.1. Ingresos

Según las entrevistas realizadas durante el proceso de investigación, EA actualmente se financia con eventos y/o actividades pro-fondos como son la venta de rifas, venta de postres, conciertos, fiestas pro-fondos, etc (Ver Anexo A). Sin embargo, estos eventos pro fondos no se planifican con anticipación, por el contrario, se realizan frente a la necesidad de obtener recursos económicos para que la organización pueda seguir dictando los talleres cada sábado. Otra forma de financiamiento, se da a través de aportes voluntarios de cada miembro de la comisión de EA. El monto recaudado tenía el objetivo de generar un fondo común para posibles contingencias. Estos aportes se devuelven a los miembros una vez realizadas las actividades de recaudación de fondos (Ver Anexo A).

1.10.2. Donaciones

En cuanto a las donaciones, principalmente estas son de libros y/o aportes voluntarios que sirven para la implementación de la biblioteca y el dictado de los talleres. Los donantes son contactos que cada miembro de la organización puede conseguir o las personas interesadas en apoyar a la organización que se contactan con EA a través de los Centro Federados de la universidad (Ver Anexo A). Además, en el año 2014, EA recibió una donación de la FEPUC por el monto de 200 soles (Ver Anexo A).

1.10.3. Proyectos Financiados

Así mismo, para el año 2013, EA desarrolló un proyecto relacionado a la implementación de una biblioteca en la I.E. Cesar Vallejo, en Villa Estela, Ancón. Este fue presentado en un concurso organizado por la FEPUC (Presupuesto Participativo) resultando ganador. Por ello, se le adjudicó el monto de 1500 soles para desarrollar este proyecto, monto exclusivamente reservado para la continuación del proyecto de la biblioteca y no para los gastos cotidianos de la organización (EA, 2014d).

1.10.4. Gastos

En cuanto a los gastos, la mayor parte de estos se concentra en las actividades relacionadas a los talleres de comprensión lectora. Dentro de estos gastos se encuentran: las impresiones y fotocopias de los diversos materiales de enseñanza, la compra de útiles de escritorio y refrigerios para los niños que acuden a los talleres (Ver Anexo J).

Finalmente, la manera en que EA aborda el tema del financiamiento es reactiva puesto que no ha existido planificación en las comisiones anteriores. Y si bien, la generación de documentos como el balance ha sido un intento para ordenar y llevar el control de la información económica de la organización, esto no es suficiente. Actualmente, la organización requiere un plan de financiamiento y estrategias para asegurar la sostenibilidad financiera de EA.

2. Análisis FODA

Tras haber realizado el diagnóstico interno de EA, se realizará el siguiente análisis FODA, con el objetivo de identificar los retos y desafíos que ratifican la necesidad de cambio organizacional.

Como se ha visto, Educa Ancón es una OSC que, desde hace 4 años, trabaja con los niños y niñas de la I.E. César Vallejo con el objetivo de mejorar su calidad educativa. Sin

embargo durante estos últimos años, la organización ha afrontado diversas dificultades que ponían en riesgo su continuidad. A pesar de ello, EA ha sabido sobrellevar estos obstáculos, gracias al compromiso y dedicación de los miembros de la comisión, lo cual se sustenta en el fin social que la organización persigue. Además, cabe resaltar que, los miembros de la organización pertenecen a distintas especialidades lo cual hace que su aporte a la organización tenga una perspectiva distinta y valiosa para el funcionamiento de la organización. Finalmente, una importante fortaleza que tiene la organización para afrontar el proceso de cambio es que todos los miembros de Educa Ancón están motivados y predispuestos para reestructurar lo necesario de la organización para poder cumplir con los objetivos que se han trazado.

El haber pasado por diversas dificultades como la paralización de actividades en el semestre 2014-1, permitió la identificación de las limitaciones principales que presentan como organización. Una de estas es la falta de planificación estratégica que tiene la organización, por ejemplo, EA no cuenta con un filosofía organizacional formal, ni presenta estrategias de financiamiento, alianzas estratégicas o comunicacionales que toda organización debe tener en cuenta. Esto también se debe a que la organización no tiene procesos estratégicos ni de soporte bien definidos, limitando así la capacidad de orden y organización de EA. Algunos resultados de la falta de estos son la débil capacidad de convocatoria del proyecto y el alto nivel de rotación de voluntarios. Por otro lado, la metodología que EA utiliza para desarrollar los talleres no se encuentra alineada al plan curricular del colegio lo cual hace que el beneficio académico que reciben los niños no sea maximizado.

El conjunto de las debilidades mencionadas anteriormente no permite que la organización pueda ejercer sus actividades de manera efectiva, lo cual repercute en las oportunidades a las que, según su naturaleza, la organización podría acceder. Por ejemplo, la obtención de fondos y donaciones por parte de empresas u otras organizaciones de otros sectores, que pueden representar potenciales aliados. Además, de concretarse estas posibles alianzas la organización contaría con recursos suficientes para poder replicar su propuesta de valor en otras instituciones educativas de la zona, incrementando así el impacto social que actualmente genera. Por otro lado, la generación de alianzas no puede limitarse solo al tema económico, sino también puede expandirse a otras organizaciones de los diferentes sectores afines a temas educativos que puedan proporcionar beneficios en temas metodológicos, imagen, respaldo institucional, etc. Además, mapear y trabajar con proveedores empresariales que tengan responsabilidad social en temas educativos y apoyen en la creación de valor conjunta. Por otro lado, aliarse con organizaciones de la zona de influencia ya sea con la municipalidad, OSC's, juntas vecinales u otras que avalen y permitan el buen funcionamiento del proyecto (en temas de seguridad o difusión, por ejemplo). Finalmente, existe la oportunidad de contar con

respaldo institucional por parte de la PUCP por ser una iniciativa que desarrolla la responsabilidad social universitaria en su alumnado y a la vez contribuye con un fin de relevancia nacional.

No obstante, existen condiciones externas que EA no puede controlar, las cuales son una amenaza para sus posibilidades de consolidación. Una de las principales amenazas es la existencia de otros voluntariados dentro de la PUCP que compiten indirectamente con EA, por el apoyo de la comunidad universitaria, ya sea a través de recursos económicos, apoyo en la difusión o potenciales voluntarios para la organización. Así mismo, existe la posibilidad que Organismos No Gubernamentales (ONG's) o programas del Estado puedan desarrollar temas similares en la zona de intervención actual de Educa Ancón, pudiendo así ocasionar conflictos de intereses. Por otro lado, si bien actualmente el colegio no tiene ningún programa extracurricular o complementario para sus alumnos los días sábados, este podría hacerlo. Por último, el alto nivel de burocracia en los colegios públicos; podría ser una gran limitante para la expansión o réplica de los talleres, más aun si se apunta a alinear la metodología a la malla curricular del colegio.

En síntesis, si bien EA presenta diversas fortalezas, las cuales hacen que la organización siga trabajando; estas no son suficientes para contrarrestar las debilidades y amenazas mencionadas ni aprovechar las oportunidades del entorno en el cual se desenvuelve. Por tanto, se ratifica la necesidad de cambios estructurales en EA con el fin de desarrollar estrategias que le permitan asegurar un buen funcionamiento de la organización y alcanzar sus objetivos.

Tabla 6: FODA de Educa Ancón

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso por parte de los miembros de la comisión hacia la organización • Interdisciplinariedad de los miembros de la comisión • Experiencia en la zona de intervención por 4 años • Motivación y predisposición de todos los miembros de Educa Ancón para afrontar a un proceso de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente planificación estratégica • Alto nivel de rotación de los voluntarios • Filosofía organizacional no delimitada • Procesos estratégicos y de soporte no bien definidos • Metodología no alineada al plan curricular del colegio

Tabla 6: FODA de Educa Ancón (continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con otras organizaciones afines a temas educativos (OSC, empresas, etc.) • Posibilidad de replicar los talleres en otros colegios. • Proveedores empresariales con responsabilidad social en temas educativos • Alianzas con organizaciones de la zona (municipalidad, OSC's, juntas vecinales, etc.) • Respaldo institucional por parte de la PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros voluntariados existentes en la comunidad universitaria • ONG's o entidades del Estado que trabajen temas similares en la zona de intervención • Alto nivel de burocracia en los colegios públicos • Desarrollo de programas similares por parte del colegio



CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EDUCA ANCÓN

Para la elaboración de la propuesta de cambio organizacional para Educa Ancón, se consideraron tres componentes: el marco conceptual que contempla los diez elementos clave de la gestión estratégica, el diagnóstico realizado en el capítulo 3; y, por último, los talleres realizados en conjunto con la organización. Esto último, para asegurar que la propuesta responda a las necesidades de Educa Ancón (EA) y sea validada por la misma, así como, que posea consistencia metodológica y teórica.

1. Planeación

A continuación, en este apartado, se detallará el diseño de la propuesta de cambio para Educa Ancón, según cada uno de los elementos clave de la gestión estratégica explicados en el capítulo 2. Cabe resaltar que, estos se diseñaron de manera conjunta con los miembros de la comisión de la organización a través de la realización de talleres (Ver Anexo L).

1.1. Visión y misión

La visión de EA deberá “enunciar la imagen clara de la situación futura deseada, directamente vinculada a la transformación social que se propone una organización” (Enz, 2012, p. 48). Mientras que, la misión de EA debe reflejar el propósito o razón de ser de la organización y resumir en un enunciado lo que hace cotidianamente (Enz, 2012). Para lograr esto último, la misión se formuló siguiendo cuatro criterios listados a continuación:

- Contribuye a la organización: la misión de EA debe ser la base en función a la cual se establecen y ordenan las actividades, objetivos, estrategias de financiamiento, la comunicación y otros aspectos relevantes para la organización (Enz, 2012).
- Otorga sentido: la misión de EA deberá estar claramente formulada y publicada para que todos los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen e identifiquen la importancia de sus tareas en la consecución de dicha misión (Enz, 2012).
- Atrae: la misión de EA deberá incentivar la identificación tanto de la población beneficiaria como de los postulantes a la organización para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor y contribuir a atraer y motivar a cada grupo, respectivamente (Enz, 2012).

- **Cohesiona:** la misión de EA deberá lograr que cada miembro de la organización sin importar a qué área pertenezca se sienta parte de un mismo grupo cohesionado y que persigue el mismo objetivo (Enz, 2012).

Considerando el diagnóstico realizado a la organización, los talleres realizados con los miembros de EA y los lineamientos que se establecen en la teoría revisada, se propuso la visión y misión para la organización Educa Ancón:

Tabla 7: Visión y Misión de Educa Ancón

Misión	Visión
Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje	Ser una organización innovadora en la formación de una sociedad equitativa y comprometida con la educación, donde más niños y niñas comprendan lo que leen

Dado que la visión y misión son elementos claves para la organización, serán referentes para la elaboración de cada una de las propuestas en cada elemento de la gestión estratégica. En este sentido, se entiende que la propuesta en su conjunto deberá alinearse y responder a lo que quiere llegar a ser (visión) y lo que es la organización (misión).

En el caso de la visión, según lo planteado por David (2013) y McBride (2014), se estableció un indicador para poder medir en qué medida la visión se cumple en el primer año de la implementación la propuesta planteada:

Tabla 8: Envisionamiento de Educa Ancón

Visión	Indicador/ Meta
Ser una organización innovadora en la formación de una sociedad equitativa y comprometida con la educación, donde más niños y niñas comprendan lo que leen	Tasa de crecimiento de inscripción de niños beneficiarios / 30% Tasa de reinscripción de niños beneficiarios / 50%

1.2. Valores organizacionales

Para proponer los valores organizacionales de EA, es preciso tener en cuenta que, se debe seleccionar un número de valores fundamentales, así como también definirlos para clarificar cómo son entendidos (y que todos los miembros de la organización tengan una definición idéntica) y también desarrollar mecanismos para ponerlos en práctica (González, 2007).

Luego de hacer una revisión a toda la información recopilada a través de las herramientas (focus group, entrevistas, encuestas y documentación relevante de la organización), y de realizar un trabajo en conjunto con EA, se propuso los siguientes valores organizacionales:

- **Respeto mutuo:** Para trabajar en un ambiente de cordialidad, es necesario que, cada uno tenga respeto con los demás miembros de la organización, así como con los niños beneficiarios de los talleres. Esto implica ser tolerantes ante una opinión diferente a la de cada uno y a respetar las diferencias.
- **Trabajo en equipo:** Al ser una organización con varios miembros, el trabajo en equipo constituye un valor fundamental porque es la mejor manera de poder lograr los objetivos. Trabajar en equipo implica trabajar en un ambiente de cordialidad y respetando a los demás, en un clima laboral donde todos se sientan cómodos y felices de trabajar en la organización.
- **Compromiso:** Tener una relación cercana con la organización, es decir, mostrarse realmente identificados con el objetivo que esta persigue y cumplir con las tareas encomendadas, que constituyen la base para lograr los objetivos organizacionales. El compromiso no es solo con la organización, sino también con los niños beneficiarios, de modo que estén realmente motivados a asistir cada sábado.
- **Proactividad:** Tener la iniciativa de aportar a la organización en lo que sea posible, sin esperar a que se le indique una tarea en específico. Es un valor importante ya que en una organización sin fines de lucro, los voluntarios y miembros de comisión deben estar motivados y mostrarse dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

1.3. Objetivos estratégicos

Para definir los objetivos estratégicos de EA, se ha tomado en cuenta la información recolectada en la etapa de diagnóstico y lo desarrollado durante los talleres con los miembros de la organización.

El proceso para construir los objetivos estratégicos comenzó por definir ejes temáticos, los cuáles fueron escogidos a partir de las necesidades identificadas. Luego, se procedió a establecer objetivos organizacionales de manera general; para luego aterrizarlos en objetivos estratégicos y resultados. Este proceso responde a la teoría, la

cual nos indica que es necesario determinar primero cuáles son los objetivos organizacionales y luego, los objetivos estratégicos; y al enfoque de cambio organizacional y gestión estratégica, pues ofrece los lineamientos generales para el cumplimiento de la misión de EA. A continuación, se mostrará en la siguiente tabla los objetivos organizacionales que fueron construidos con los miembros de EA y que, a la vez, constituyen el plan mismo para la gestión del cambio organizacional:

Tabla 9: Objetivos organizacionales de Educa Ancón

EJE TEMÁTICO	OBJETIVO
Desarrollo organizacional e impacto social	Mejorar la organización interna y el desempeño social de la organización
Financiamiento	Establecer y reforzar las líneas de financiación de la organización
Comunicación	Definir lineamientos estratégicos para la comunicación externa e interna de la organización

Una vez que se definieron los objetivos organizacionales, se procedió a elaborar los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas:

Tabla 10: Objetivos estratégicos de Educa Ancón al 2016

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Fecha inicio	Fecha fin
Mejorar la organización interna y el desempeño social de la organización	Consolidar la filosofía organizacional de EA (visión, misión y valores)	Porcentaje de miembros de EA que conocen la filosofía organizacional	100%	Ene-16	Ago-16
		Porcentaje de miembros de EA que llegaron por recomendaciones de miembros	60%	Ago-16	Abr-17
	Definir la estructura organizacional de EA	Porcentaje de miembros que conocen y ponen en práctica sus funciones	90%	Ene-16	Ene-17
		Número de problemas ocasionados por duplicidad de funciones o falta de responsables	1	Ene-16	Ene-17
	Mejorar el proceso clave de la organización	Número de cuellos de botella identificados	1	Ene-16	Ene-17
	Articular y reforzar la estrategia de gestión del voluntariado y de subcomisionados en la organización	Porcentaje de miembros que responden adecuadamente a su perfil de puesto	85%	Ene-16	Ene-17
		Porcentaje de satisfacción de miembros y voluntarios sobre la inducción	80%	Feb-16	Mar-16

Tabla 10: Objetivos estratégicos de Educa Ancón al 2016 (continuación)

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Fecha inicio	Fecha fin
Mejorar la organización interna y el desempeño social de la organización	Articular y reforzar la estrategia de gestión del voluntariado y de subcomisionados en la organización	Porcentaje de satisfacción de miembros y voluntarios sobre su labor en EA	80%	Ago-16	Ene-17
		Porcentaje de miembros y voluntarios que fueron evaluados adecuadamente (3 entrevistas)	60%	Dic-15	Ene-17
		Porcentaje de voluntarios que están satisfechos con la capacitación	70%	Ene-16	Jul-16
		Tasa de rotación de voluntarios	45%	Mar-16	Ene-17
		Porcentaje de miembros y voluntarios reconocidos (formal o informalmente)	50%	Mar-16	Ene-17
	Desarrollar una metodología de enseñanza para cumplir la misión de EA	Tasa de crecimiento de inscripción de niños beneficiarios	30%	Abr-16	Ene-17
		Tasa de reinscripción de niños beneficiarios	50%	Abr-16	Ene-17
		Tasa de satisfacción de padres respecto a los talleres	70%	Abr-16	Ene-17
		Porcentaje de niños que han mejorado su rendimiento académico en los talleres	75%	Abr-16	Ene-17
	Establecer y reforzar las líneas de financiación de la organización	Articular una estrategia de captación y fortalecimientos de alianzas estratégicas	Número de aliados estratégicos que mantienen una relación activa con EA	10	Ene-16
Número de acuerdos firmados con organizaciones aliadas			15	Ene-16	Ene-17
Porcentaje de alianzas estratégicas mejoradas (que han pasado de una etapa a otra)			50%	Ene-16	Ene-17
Elaborar un plan de financiamiento efectivo		Número de estrategias de recaudación	6	Nov-15	Ene-16
		Porcentaje de ingresos por parte de estrategias propias	70%	Dic-16	Ene-17
		Porcentaje de ganancias de las estrategias de recaudación	35%	Dic-16	Ene-17
		Tasa de superávit anual respecto a los ingresos totales	10%	Dic-16	Ene-17

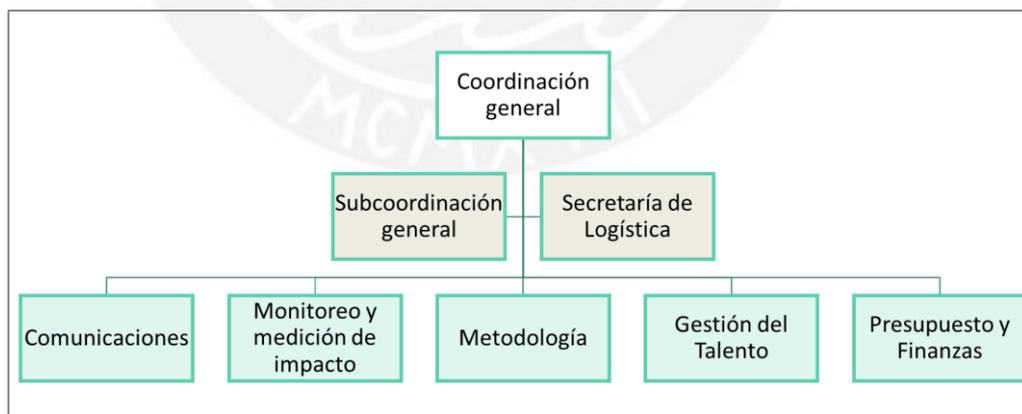
Tabla 10: Objetivos estratégicos de Educa Ancón al 2016 (continuación)

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Fecha inicio	Fecha fin
Desarrollar estrategias de comunicación externa e interna	Fortalecer la comunicación externa de la organización	Tasa de voluntarios nuevos	30%	Feb-16	Abr-16
		Porcentaje de personas de la comunidad universitaria que conocen a EA	50%	Mar-16	Ene-17
	Mejorar la comunicación interna	Número de canales/mecanismos de comunicación interna	4	Ene-16	Ene-17
		Porcentaje de miembros y voluntarios satisfechos con la comunicación interna	75%	Mar-16	Ene-17

Estos objetivos estratégicos sirvieron de base para el desarrollo de los elementos siguientes de la propuesta, pues todas las áreas, funciones o ejes temáticos siempre deben responder o estar alineados a lo que la organización desea alcanzar; de esta manera, todos los esfuerzos tienen una sola dirección.

1.4. Estructura, funciones y procesos

En base a lo identificado en el diagnóstico, y a lo trabajado a los talleres en conjunto con EA, se propone un nuevo organigrama para EA, el cual se muestra en la siguiente figura:

Figura 11: Organigrama propuesto para Educa Ancón


Si bien en las entrevistas realizadas no se identificó mayoritariamente la necesidad de cambiar la estructura organizacional, se propone un cambio significativo que sí resuelve un problema estructural mencionado por los miembros de EA. Este cambio consiste en la creación de la subcomisión de Monitoreo y Medición de Impacto, con el fin de que la organización cuente con una subcomisión que se encargue

de evaluar tanto el funcionamiento interno de la organización como el impacto de la labor que realiza EA en la población beneficiaria.

En este sentido, la creación de esta subcomisión se da en reemplazo de la antigua subcomisión de Investigación y Estadística. La cual tiene como objetivo desarrollar, procesos formales y periódicos para evaluar los resultados que cada subcomisión logra y analizar la situación de la organización respecto a sus objetivos estratégicos planteados para cada periodo. Además, se ha posicionado la Metodología como parte central de la estructura y se ha dividido en dos áreas la Secretaría de Organización, en base a los puestos preexistentes: Subcoordinación General y Secretaría de Logística. Colocando así a ambas, como áreas de apoyo.

En cuanto a las funciones que deben cumplir los miembros de la organización (y que servirán como base para elaborar los perfiles en el apartado de gestión del talento), se propone lo siguiente:

Tabla 11: Puestos y funciones de Educa Ancón

PUESTO	FUNCIONES
Coordinador General	<ul style="list-style-type: none"> • Representar institucionalmente a EA • Supervisar la comunicación entre áreas y el desempeño de cada una de ellas • Realizar los trámites y procesos formales • Convocar reuniones de coordinación entre cada subcomisión • Buscar aliados estratégicos para el fortalecimiento de la organización
Secretario de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear permanentemente el estado de los útiles necesarios para la implementación de los talleres y procurar su buena conservación • Comprar el material necesario, de ser el caso, para la implementación de los talleres • Separar los ambientes (aulas) a usarse en las reuniones semanales, talleres, capacitaciones, etc. • Apoyar logísticamente al coordinador y a las diversas subcomisiones
Subcoordinador General	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las actas en las reuniones y capacitaciones realizadas (entre miembros de subcomisión y voluntarios, respectivamente) • Reemplazar al coordinador en sus funciones en caso esté ausente • Apoyar en la elaboración de las presentaciones y reportes elaborados por Coordinación General • Elaborar y coordinar el cumplimiento de la agenda de actividades de la organización
Coordinador de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de comunicación estratégica (interna y externa) alineado al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales • Establecer mecanismos y herramientas para poder coordinar y atender a los diversos públicos objetivos • Elaborar el Plan Anual de Gestión de alianzas estratégicas

Tabla 11: Puestos y funciones de Educa Ancón (continuación)

PUESTO	FUNCIONES
Coordinador de Gestión del Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, ejecutar, y supervisar el proceso de selección, tanto para los miembros de la comisión de EA como para los voluntarios • Definir un sistema de evaluación de desempeño e implementar mejoras en la Gestión del Talento de EA • Establecer un programa de desarrollo para voluntarios, miembros de EA (que incluyan actividades de capacitación y motivación) • Implementar procesos de reconocimiento en la organización, tanto para los voluntarios como para los miembros de EA • Aplicar herramientas como entrevistas y focus group para recopilar información de los voluntarios y miembros de EA que contribuyan al proceso de planificación estratégica de la organización
Coordinador de Presupuesto y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto semestral de la organización, distribuyendo los recursos de acuerdo a las necesidades de cada subcomisión • Diseñar estrategias para obtener nuevas fuentes de financiamiento en el corto y largo plazo • Registrar y analizar los gastos e ingresos de la organización de manera semestral y anual • Elaborar reportes para presentar de una manera interna (miembros de comisión) y externa (potenciales aliados) con frecuencia semestral y anual que contengan la información financiera y contable de la organización
Coordinador de Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el plan de trabajo metodológico para el dictado de los talleres • Realizar la búsqueda y actualización de los recursos metodológicos empleados para el dictado los talleres • Coordinar y ejecutar capacitaciones y asesoramiento metodológico según las necesidades de la población beneficiaria • Recoger, sistematizar y analizar información sobre los resultados de los talleres y la metodología empleada
Coordinador de Monitoreo y Medición de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan Semestral y Anual de Monitoreo y Medición de Impacto, donde se definan los objetivos a lograr y los indicadores respectivos • Presentar informes para Coordinación General sobre el avance de cada subcomisión respecto a los objetivos planteados • Analizar la información recogida en las evaluaciones de entrada y salida que se toman a los alumnos de los talleres y elaborar propuestas de mejora • Realizar la evaluación de la metodología de los talleres en conjunto con la subcomisión de Metodología • Recoger y analizar información de la población beneficiaria sobre la satisfacción con los talleres y la relación con la organización
Asistente de Coordinador de subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al coordinador de la subcomisión a la cual pertenece (Comunicaciones, Gestión del Talento, Presupuesto y Finanzas, Metodología y Monitoreo y Medición de Impacto) • Cumplir con las labores encargadas por el coordinador y elaborar reportes según la subcomisión a la que pertenece

Por último, en cuanto a los procesos, lo que se propone es establecer aquellos que influyen en el buen funcionamiento de la organización. En este caso, se ha elegido el proceso del dictado de talleres, desde la planificación, hasta la evaluación de los mismos. Se ha elaborado un diagrama que da mayores detalles sobre los pasos que se tienen que seguir para que el proceso sea exitoso, aplicando diversas modificaciones que harán que se eliminen tareas que eran un cuello de botella para la organización (Ver Anexo M). Para efectos de la presente propuesta, si bien se ha identificado diversos procesos importantes para la realización de los talleres, se ha decidido trabajar y elaborar la propuesta en base al proceso clave identificado: dictado de talleres, ya que engloba todas las actividades de soporte y estratégicas que realiza la organización.

1.5. Aspectos legales y formalización

Para llevar a cabo la formalización de EA y que se convierta en una Asociación, se debe seguir los siguientes pasos (Parodi, 2004):

- Elaboración del acta de constitución social y estatuto
- Legalización de libros sociales
- Elaboración de la minuta y elevación a escritura pública
- Inscripción en los Registros Públicos de la ciudad donde se creará la Asociación.
- Inscripción de la Asociación en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Sin embargo, para poder elaborar dichos documentos mencionados, es necesario tener en cuenta la siguiente información: denominación, domicilio, inicio de actividades, bienes y patrimonio, representante legal, duración, fines y órganos de la asociación. Para ello, se propone un formato que permite definir los puntos anteriores, de modo que se facilite la elaboración de los documentos requeridos para la formalización (Ver Anexo N).

1.6. Gestión del talento

En este apartado se detallará la propuesta para la organización Educa Ancón en dos ámbitos específicos de la gestión del talento: selección y evaluación de desempeño. Se seleccionaron estos dos temas para el desarrollo de la propuesta en base al diagnóstico de EA donde se identificó que los problemas que afectan en mayor medida a la organización son los relacionados a la elaboración de procesos formales de selección y evaluación de los miembros de la comisión de EA.

Es importante recalcar que, las diferencias entre las propuestas de gestión del talento y voluntariado se justifican en lo indicado en el diagnóstico y se adaptan a las necesidades más urgentes de EA. Por un lado, en gestión del talento la propuesta se enfoca solo en selección y desempeño ya que los subcomisionados, el coordinador general, secretario de logística y subcoordinador general son puestos que asumen mayor responsabilidad y, por ello, su adecuada selección y evaluación es clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otro lado, a largo plazo, se busca que los miembros de comisión, a diferencia de los voluntarios, reciban remuneraciones por su trabajo. En este sentido, los procesos de selección y evaluación de desempeño son la base para incorporar a los candidatos que mejor se adaptan al perfil deseado por la organización (cumpliendo con los requisitos que esta establece); y determinar en qué medida estas personas seleccionadas cumplen sus funciones y alcanzan los resultados deseados por la organización, respectivamente.

1.6.1. Selección

A continuación, se presenta la propuesta para EA respecto al proceso de selección para la organización. Esta propuesta se divide en tres aspectos relevantes que responden a los problemas latentes en la organización Educa Ancón y que han comprometido el adecuado funcionamiento de la subcomisión de Gestión del Talento. Estos aspectos son: la elaboración de descripción de puestos, la elaboración y realización de entrevistas de selección y la elaboración del proceso de inducción de los nuevos miembros (Fundación Luis Vives, 2009a).

El primer paso en el proceso de selección se refiere a la descripción del puesto. Por ello, es importante que, las descripciones estén actualizadas y respondan a los cambios por los que atraviese la organización. Asimismo, la descripción del puesto deberá contener los siguientes datos básicos: breve descripción de la organización, nombre del puesto, objetivo del puesto, funciones del puesto, dependencia jerárquica/organigrama, formación requerida, experiencia previa, competencias, idiomas, conocimientos informáticos, otros datos, condiciones del puesto (Fundación Luis Vives, 2009a). Se ha decidido incluir en los perfiles de puestos el requerimiento de un conocimiento intermedio/avanzado del idioma inglés debido a que, en un futuro, se espera que la organización pueda interactuar con posibles aliados estratégicos, como organizaciones del extranjero. Así mismo, los

miembros de la organización, al ser alumnos de la universidad, están obligados a acreditar un nivel intermedio del idioma inglés.

El primer componente es importante ya que permite que las personas interesadas puedan conocer la misión de la organización desde la postulación a la misma. Esto contribuirá, también a la atracción de aquellos potenciales miembros que se identifiquen con la razón de ser de la organización. Respecto a los cuatro componentes siguientes, estos se incluyen en el perfil de puesto ya que proporcionan al postulante información específica de la estructura de la organización. Los cuatro componentes finales se refieren a las características personales y técnicas que busca EA en los potenciales miembros de comisión y voluntarios (Fundación Luis Vives, 2009a), considerando sus propios valores organizacionales y las funciones planteadas. En base a estos requisitos es que, se realizará el filtro entre los postulantes y se seleccionará a los nuevos miembros de EA.

A continuación, se ha elaborado la propuesta de los perfiles de puesto tanto para la Coordinación General, Secretaría de Logística y Subcoordinación General así como para los miembros de cada subcomisión y un perfil específico para los voluntarios de EA. Este en particular, es para el puesto de Coordinador General. Los demás perfiles de puesto mencionados para EA se encuentran en la sección de Anexos (Ver Anexo O).

Tabla 12: Formato de Perfil de Puesto

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Información general de EA:	Misión de EA (Ver Tabla 7)
1. Nombre del puesto:	Coordinador General
2. Objetivo del puesto:	Asumir el liderazgo de la organización Educa Ancón por el periodo de un año. Coordinar, ejecutar y controlar el funcionamiento de la organización trabajando de manera conjunta con cada subcomisión para contribuir al logro de los objetivos planteados y asegurar el cumplimiento de la misión
3. Funciones:	Representar institucionalmente a EA
	Supervisar la comunicación entre áreas y el desempeño de cada una de ellas
	Realizar los trámites y procesos formales
	Convocar y dirigir las reuniones de coordinación entre cada subcomisión
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Buscar aliados estratégicos para el fortalecimiento del proyecto
	Es el cargo de mayor jerarquía en la organización. Cada miembro de subcomisión y la secretaria de organización reporta a la Coordinadora General

Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

Tabla 12: Formato de Perfil de Puesto (continuación)

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	Liderazgo Trabajo en equipo Proactividad Orientación a resultados Capacidad analítica Capacidad para trabajar bajo presión
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar Curriculum Vitae actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Nicolle Valverde Sami Salas Teléfono: 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

a. *Entrevistas de selección*

Una vez identificado y elaborado cada perfil de puesto, es necesario establecer proceso de selección formal en EA. Para ello, se elaboró un esquema de este proceso y se detallan los componentes del mismo, divididos en tres partes: antes, durante y después de la entrevista de selección, que se realizará a los postulantes. En el primer componente, antes de la entrevista, se propone la organización de una carpeta con la documentación clave para poder llevar a cabo de manera exitosa las entrevistas de selección. Este contiene una ficha, en la cual, el postulante llena sus datos con el objetivo de que esta información forme parte de la base de datos de EA para futuras convocatorias.

Tabla 13: Proceso de Selección para Educa Ancón

PROCESO DE SELECCIÓN DE EA	
Antes de la entrevista	1. Preparación de documentación: Ficha de Datos del Postulante Guía de preguntas de la entrevista de selección Curriculum Vitae y Cartas de motivación recibidos organizados según cada uno de los puestos disponibles 2. Fecha, lugar y hora de la entrevista: Las entrevistas se llevarán una semana después del cierre de las fechas de la convocatoria (indicada en cada perfil de puesto) La Secretaría de Logística separa el

Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

Tabla 13: Proceso de Selección para Educa Ancón (continuación)

PROCESO DE SELECCIÓN DE EA	
	<p>aula para la realización de las entrevistas en dos fechas (según disponibilidad de subcomisión de Gestión del Talento) y en dos horarios: lunes de 3-5pm y jueves de 2-4pm</p> <p>3. Establecer objetivos y guía de preguntas: Objetivo 1: Conocer a los postulantes e intercambiar información sobre sus expectativas al entrar a EA como lo que la organización espera de futuros miembros Objetivo 2: Identificar si el candidato posee las competencias requeridas para el puesto al que aplica. Objetivo 3: Brindar información de EA al candidato, tanto del puesto al que postula como de la organización en general Objetivo 4: Verificar la información mencionada en el Curriculum Vitae y profundizar sobre su experiencia laboral y habilidades Guía Preguntas: Breve introducción del entrevistador / Descripción de EA Conocer las habilidades y competencias del candidato: Cuéntame sobre ti (Estudios, Experiencia laboral, Pasatiempos, etc.) ¿Cuáles son tus fortalezas (nombrar y dar ejemplos de 3) y debilidades (nombrar y dar ejemplo de 2)? ¿Cuál ha sido tu última experiencia trabajando en equipo? ¿Cómo te fue? Describe una situación en la que hayas asumido el liderazgo de un equipo</p>
Antes de la entrevista	<p>Cuéntame sobre las actividades extracurriculares en las que has participado</p> <p>Valorar el grado de identificación con la organización, su misión y valores: ¿Por qué decidiste postular a EA? ¿Conoces la misión, visión y valores de EA? ¿Cuál es tu opinión sobre éstas y qué mejoras propondrías para la organización?</p>
Durante de la entrevista	<p>3. Informar al candidato sobre la organización: Misión y visión (Ver Tabla 7) Valores (la descripción completa se encuentra en el apartado Valores Organizacionales) Describir el objetivo de la subcomisión al que postula el candidato: El detalle de los objetivos por subcomisión se encuentra en la sección de Anexos (Ver Anexo O)</p>
Después de la entrevista	<p>1. Sistematizar información: La subcomisión de Gestión del Talento se encargará de analizar la información de las entrevistas y evaluar todas las postulaciones. Se presentará un informe final tanto a Coordinación General como a cada subcomisión a la que postulan los candidatos</p> <p>2. Decidir sobre el candidato elegido: La decisión estará a cargo de la subcomisión de Gestión del Talento y el Coordinador de subcomisión al que postula el candidato. Este último dará la validación final</p> <p>3. Comunicar a los candidatos la decisión tomada: La subcomisión de Gestión del Talento se encargará de comunicar personalmente a los candidatos seleccionados. Adicionalmente, la subcomisión de Comunicaciones se encargará de hacer llegar la relación de nuevos miembros a toda la organización de manera oportuna y actualizar la base de datos de EA con esta información</p>

Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

b. *Proceso de Inducción*

El objetivo de un proceso de inducción es que el nuevo miembro de EA conozca a la organización, no solo la subcomisión donde trabajará sino también las demás subcomisiones. Además, facilita la explicación de las políticas y procedimientos que existen en la organización y permite complementar la información que ya tiene el postulante sobre la organización y brindar datos adicionales que sean útiles para su puesto de trabajo (Fundación Luis Vives, 2009a). A continuación, se detalla el proceso de inducción para nuevos miembros que se elaboró para EA.

Tabla 14: Formato de Proceso de Inducción para EA

PROCESO DE INDUCCIÓN	
1. Bienvenida	Itinerario de Evento de Bienvenida: Introducción de EA a cargo la Coordinadora General Presentación de cada área de EA a cargo de cada Coordinador de subcomisión Dinámica integradora a cargo de la subcomisión de Gestión del Talento Presentación de Secretaria de Logística (Información sobre reuniones, horarios y datos básicos que deben conocer los nuevos miembros sobre el funcionamiento de la organización)
2. Misión, visión y valores	Misión y visión (Ver Tabla 7) Valores (la descripción completa se encuentra en el apartado Valores Organizacionales)
3. Descripción de actividades	Se presentará cada Coordinador de subcomisión explicando los objetivos de su área y cómo se trabaja dentro de esta
4. Organigrama y voluntarios	Se presentará el organigrama de EA y se explicará la relación entre los miembros de subcomisión y voluntarios (canales de comunicación, jerarquía, modo de trabajo)
5. Ámbito territorial de actuación	Se elaborará una breve presentación sobre la zona de intervención de EA, la Institución Educativa César Vallejo en Villa Estela, Ancón a cargo de la subcomisión de Monitoreo y Evaluación de impacto
6. Objetivos Estratégicos	Se presentarán los objetivos estratégicos anuales, a cargo de la Coordinadora General, para que los nuevos miembros puedan internalizar hacia dónde se dirige la organización y cómo pueden contribuir desde su puesto
7. Políticas de gestión del talento	Se detallarán los procesos de gestión del talento para seleccionar, evaluar, capacitar, y reconocer a los miembros de EA, a cargo de la subcomisión de Gestión del Talento. Esto con el objetivo de que los miembros tengan claro qué se espera de ellos y a su vez, qué les ofrece EA durante su paso por la organización
8. Canales de difusión y comunicación	Se explicarán las distintas formas de comunicación interna y externa en EA, a cargo de la subcomisión de Comunicaciones. Esto con el objetivo de que desde su ingreso a la organización los nuevos miembros conozcan cómo se comparte la información dentro de EA y qué herramientas usa para visibilizar su labor con los distintos públicos objetivos

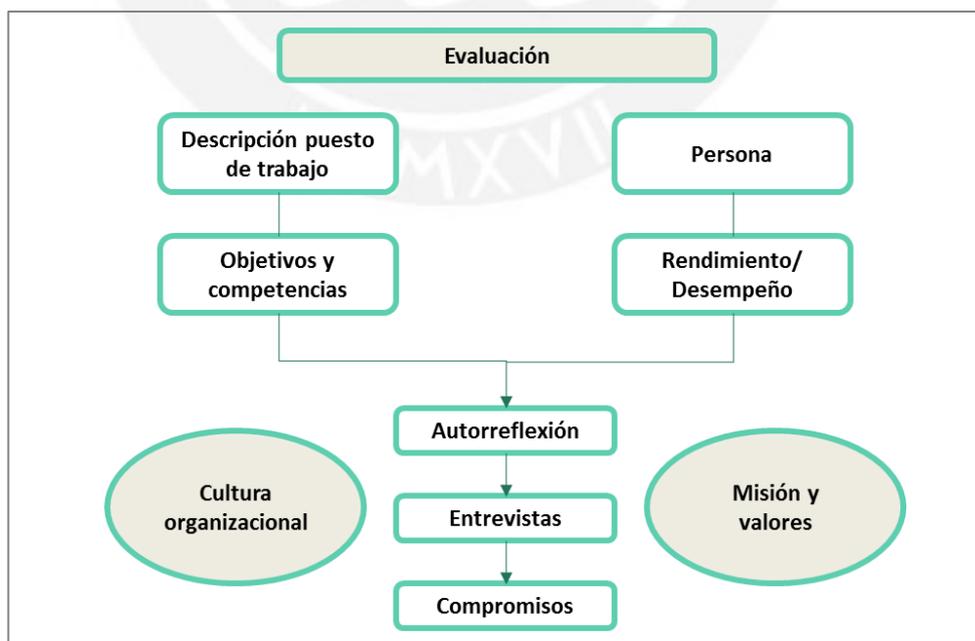
Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

Cabe resaltar que, además del evento de inducción o bienvenida a EA, se estableció la creación de un pack de bienvenida a los nuevos miembros. Este contendrá la información explicada en el evento (que se detalla en la Tabla 13), de manera resumida, y facilitará que el nuevo integrante de EA tenga disponible la información sobre cómo funciona la organización y datos básicos sobre su puesto de trabajo. Además, en el pack se incluirá merchandising de EA, como obsequio de bienvenida, para promover la identificación del nuevo integrante con la organización.

1.6.2. Evaluación de Desempeño

En cuanto a la evaluación de desempeño, se elaboró un proceso formal que brinde herramientas para evaluar a los miembros de la organización. Luego, esta propuesta contribuirá a obtener la información concreta para medir y evaluar el trabajo que realizan las personas que conforman la organización. Como referencia, se empleó el proceso de evaluación mostrado en la figura 11. Según este modelo, es importante tener en cuenta tanto la descripción de los puestos como la información sobre el desempeño de las personas evaluadas para poder contrastar lo que la organización requiere y lo que cada miembro está logrando dentro de la misma, en base a los objetivos y competencias que establece su puesto. Para analizar esto último, se hace uso de las entrevistas de evaluación (Fundación Luis Vives, 2009a).

Figura 12: Proceso de Evaluación



Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

El proceso de evaluación de desempeño propuesto para EA implica ciertos pasos que se detallan a continuación:

a. Definir los objetivos del sistema de evaluación de desempeño

a.1. Objetivos de Evaluación de desempeño de EA

- Determinar si el miembro de EA está cumpliendo con los objetivos planteados según el puesto, y si sus acciones y resultados se alinean la misión y objetivos organizacionales.
- Identificar oportunidades de mejora tanto para el miembro de EA, el puesto, la subcomisión y la organización en general.
- Recibir feedback de todos los miembros de la organización sobre la adecuación del puesto de trabajo a sus necesidades y sobre la relación con los demás miembros del equipo.

b. Identificar aspectos claves de la evaluación

b.1. Aspectos clave de la evaluación de desempeño para EA

En el caso de EA, se estableció que el sistema de evaluación de desempeño se ejecutará en torno a objetivos y competencias (se evaluará el “qué hacemos” y “cómo lo hacemos”, respectivamente). Esto implica medir de forma cuantitativa el desempeño de cada miembro de EA, es decir, los resultados obtenidos por cada persona respecto a lo que hace en la organización y la evaluación de cómo ha realizado su trabajo. Estos objetivos y valores, se han delimitado por cada subcomisión a través de los perfiles de puesto (Ver Anexo O).

c. Adaptar el sistema de evaluación de desempeño a la forma de trabajar propia de EA

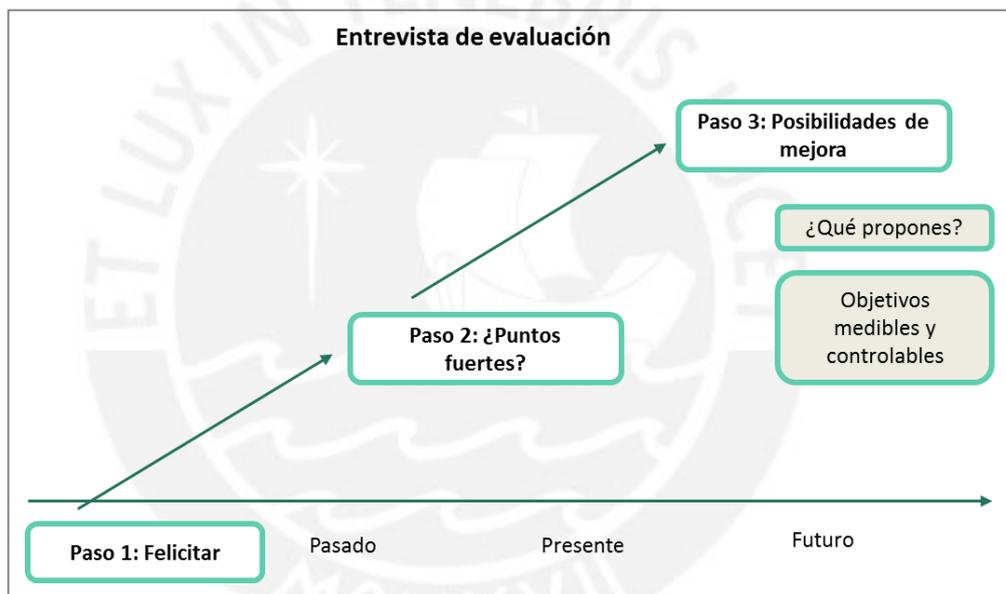
Se determinó la evaluación de manera semestral de los criterios de evaluación de desempeño de EA. Estos se actualizarán en función de la misión y visión de la organización, de los valores de EA y objetivos organizaciones así como los objetivos de cada subcomisión. Esta labor estará a cargo de la subcomisión de Monitoreo y Medición de Impacto, la cual presentará un informe a Coordinación General donde se analice si estos criterios de evaluación de desempeño requieren actualización o mejoras en función de los elementos organizacionales previamente mencionados.

d. Comunicar

La subcomisión de Gestión del Talento deberá analizar los resultados de las evaluaciones y seleccionar a aquellos miembros que obtuvieron mejor desempeño y reconocer su trabajo en la organización. El detalle de las formas de reconocimiento para los miembros de EA se puede observar en el apartado de Gestión del Voluntariado. Por otro lado, la subcomisión de Comunicaciones se encargará de difundir los resultados de la evaluación de desempeño a través de los canales formales de la organización.

Otro componente importante del proceso de evaluación de desempeño propuesto para EA, es el plan de entrevistas de evaluación y desarrollo.

Figura 13: Entrevistas de evaluación



Adaptado de: Fundación Luis Vives (2009a)

Para elaborar este plan, se tomó como referencia el esquema propuesto por la Fundación Luis Vives (2009a), que señala tres pasos claves a seguir durante la entrevista de evaluación: felicitar a la persona entrevistada, reconocer los aspectos positivos y fortalezas de la labor realizada por el miembro entrevistado y, por último, identificar de manera conjunta con el entrevistado las oportunidades de mejora y establecer objetivos nuevos en base a las mejoras identificadas.

Por otro lado, se establecieron tres tipos de entrevistas de evaluación que se aplicarán a los miembros de EA. El primer tipo de entrevista propuesta es la entrevista inicial que se dará con el fin de comunicar los objetivos del semestre y del

año, las competencias que el miembro de EA deberá desarrollar e identificar las posibles necesidades de capacitación para estos a lo largo del año. El segundo tipo de entrevista propuesta es la intermedia y tiene el objetivo de identificar en qué medida se están cumpliendo los objetivos planteados y si hay cambios que puedan afectar el trabajo de cada miembro de EA durante el año. Asimismo, es una oportunidad valiosa para el miembro de EA ya que puede proponer mejoras no solo para su puesto sino para la organización en general o, de lo contrario, manifestar sus críticas respecto a las funciones asignadas, a la forma de trabajo, entre otros, y buscar soluciones oportunas. En el tercer tipo, la entrevista final, se evalúan de manera concreta los resultados obtenidos por el miembro de EA en los siguientes rubros: cumplimiento de objetivos, desarrollo de competencia, fortalezas y logros, y áreas de mejora

Cabe resaltar que las entrevistas de evaluación estarán a cargo tanto de la subcomisión de Gestión del Talento como del Coordinador de subcomisión correspondiente, quien evaluará a sus asistentes. Y a su vez, cada Coordinador de subcomisión será evaluado por el Coordinador General. Finalmente, este último será evaluado por la subcomisión de Gestión del Talento.

1.7. Gestión del voluntariado

En este apartado, se detallará la propuesta para EA en dos ámbitos específicos de la Gestión del voluntariado: Capacitación y Reconocimiento. El enfoque de la propuesta está centrado en los aspectos de capacitación y reconocimiento debido a que existe la necesidad en EA de, por un lado, mejorar las herramientas empleadas en las capacitaciones y establecer un plan para la formación de los voluntarios. Por otro lado, se identificó la importancia de que, la organización establezca herramientas de reconocimiento formal e informal para motivar y promover la permanencia y compromiso de cada voluntario con la organización (Valls et al., 2009). En una organización como EA, una propuesta que abarque ambos aspectos mencionados es particularmente importante, ya que se busca que los voluntarios que ingresan a la organización permanezcan en ella por un periodo largo y sientan que su trabajo es valorado y reconocido por la organización.

1.7.1. Capacitación

Se elaboró un plan de capacitación que permita definir los objetivos de la misma y garantizar que estas respondan tanto a las necesidades de la organización como a las expectativas de los voluntarios que participan en la misma. Cabe resaltar

que, se tomó como base las capacitaciones que EA ya brinda a los nuevos voluntarios. En este sentido, la propuesta mostrada a continuación, se basa en las oportunidades de mejora identificadas tanto por los miembros de comisión como por los propios voluntarios.

Tabla 15: Plan de Capacitación para EA

PLAN DE CAPACITACIÓN DE EA	
1. Objetivos de la capacitación	1. Contar con voluntarios que formen parte de un equipo de trabajo cohesionado y de una organización donde puedan desarrollar habilidades que sean útiles en el ámbito personal y profesional 2. Brindar información detallada de la organización (misión, visión, objetivos, entre otros) al voluntario 3. Proporcionar a los voluntarios los conocimientos y herramientas necesarias para el dictado de los talleres y el desarrollo de sus labores cotidianas en la organización
2. Contenidos y herramientas de la capacitación	Contenidos: 1. Capacitación sobre metodología: los temas están relacionados a diferentes tipos de lectura y distintas estrategias a aplicar para la elaboración de los talleres a dictar cada sábado. Estará a cargo de profesores de la Facultad de Educación de la PUCP 2. Capacitación sobre manejo de aula: estará a cargo de miembros de organizaciones del mismo rubro de EA (por ejemplo: ex miembros de Enseña Perú) que brindan presentaciones sobre cómo desempeñarse en el aula y herramientas que pueden ser aplicadas en el dictado de los talleres 3. Capacitación sobre Coordinación de aula y comisión de EA: estará a cargo de miembros de comisión que se hayan desempeñado como coordinadores de aula y los actuales coordinadores de aula de EA. El objetivo es identificar a aquellos voluntarios que tienen potencial de asumir el cargo de coordinador de aula y/o miembro de comisión y capacitarlos con la información necesaria para que puedan desarrollarse en ese puesto Herramientas: 1. Presentaciones dinámicas: expuestas por los responsables mencionados anteriormente. Se emplearán casos, material audiovisual y se promoverá la participación activa de los voluntarios 2. Base de datos de capacitaciones en EA: con información de comisiones pasadas, talleres y capacitaciones disponibles para todos los voluntarios. Estará a cargo de la subcomisión de Monitoreo y medición de Impacto 3. Lista actualizada de publicaciones: se elaborará y publicará una lista que contenga fuentes que puedan servir a los voluntarios como referentes para la elaboración de las dinámicas para los talleres de comprensión lectora. Estará a cargo de la subcomisión de Metodología
3. Periodicidad y duración	Capacitación del voluntario (actual): Las capacitaciones se realizan una vez al año y en cuatro fechas que tienen una duración aproximada de 3 horas Capacitaciones adicionales: se realizarán a modo de asesorías personalizadas a cargo de miembros de la comisión de EA que hayan pasado por la experiencia previa de coordinadores de aula. Se desarrollarán una vez al mes y tendrán una duración de dos horas

Adaptado de: Valls et al. (2009)

Tabla 15: Plan de Capacitación para EA (continuación)

PLAN DE CAPACITACIÓN DE EA	
4. Personas destinatarias	Las capacitaciones están dirigidas a los voluntarios de EA. Sin embargo, tanto la Coordinadora General como los miembros de la subcomisión de Gestión del Talento y Metodología deberán asistir a todas las capacitaciones para verificar el cumplimiento de la agenda y estar disponibles ante cualquier consulta de los voluntarios
5. Mecanismos de control	Encuestas de satisfacción: se elaborarán y aplicarán encuestas para obtener feedback de los voluntarios sobre las capacitaciones. La elaboración y aplicación de las encuestas estará a cargo de la subcomisión de Gestión del Talento y la subcomisión de Monitoreo y medición de impacto analizará la información e informará a Coordinación General sobre los resultados

Adaptado de: Valls et al. (2009)

1.7.2. Reconocimiento

Es necesario recalcar que, la propuesta de reconocimiento tanto formal como informal para los voluntarios de EA, tiene el objetivo de visibilizar las acciones de aquellos miembros de la organización que han contribuido al logro de los objetivos y han agregado valor a la organización, a través del dictado de talleres de comprensión lectora o en las reuniones semanales con los demás miembros de EA.

a. Reconocimiento Formal

Respecto al reconocimiento formal, se elaboró el siguiente plan para los voluntarios de EA. Este implica el desarrollo de ciertas actividades para garantizar que, todos los miembros de la organización estén enterados de los criterios que ameritan un reconocimiento y la creación de mecanismos y canales de comunicación para hacer llegar esta información a todos los niveles de la organización (Valls et al., 2009). Las actividades propuestas se listan a continuación:

a.1. Integración de EA a mitad de año

Se organizará un evento de integración a mitad de año, lo cual facilitará no solo la incorporación del voluntario nuevo sino también será una oportunidad para cohesionar al equipo de trabajo y hacer que el voluntario y los miembros de comisión se conozcan y construyan un vínculo más cercano.

a.2. Creación de una sección en la página de Facebook de EA exclusiva para compartir las experiencias del voluntariado

Esta sección deberá contener entrevistas cortas (acompañadas de fotografías) que permitan conocer de manera más personal a cada voluntario y sus expectativas, opiniones sobre su participación en EA. Estarán a cargo de

Coordinadores de subcomisión (se rotará de manera mensual) de modo que se fomente una relación horizontal entre ambos miembros.

a.3. Premiación al voluntario (y subcomisionado) del semestre

Se establecerá los criterios de evaluación a inicios de año y la elección del ganador dependerá del puntaje obtenido en la evaluación así como de la votación de los demás voluntarios (subcomisionados) de modo que estos también participen en la decisión y puedan reconocer el buen trabajo de sus compañeros a lo largo del semestre. Cabe resaltar que, además de la mención durante el evento del voluntario del semestre, se hará entrega de un premio que incluya merchandising de EA. Así mismo, como parte de esta actividad de reconocimiento se le otorgará una carta de felicitación a los voluntarios y subcomisionados destacados, de tal manera que pueda ser anexada en sus hojas de vida.

b. Reconocimiento Informal

En cuanto a la propuesta de reconocimiento informal de los voluntarios de EA, se debe tener en cuenta que este debe ser constante y el beneficio radica en que “es la base para agradecer la labor del voluntariado y su visibilidad externa es casi inexistente. En este caso, se basa en el aprecio y respeto que merece, más que en lo que el voluntarios recibe” (Valls et al., 2009, p. 142). Este último punto es importante ya que si bien el reconocimiento formal es un mecanismo más tradicional para establecer lineamientos claros en la organización acerca del reconocimiento al voluntariado, el tipo de reconocimiento informal es un buen complemento para fortalecer de manera más directa el vínculo del voluntario con los distintos miembros de comisión. Se establecieron los siguientes mecanismos de reconocimiento informal:

b.1. Reconocimiento al voluntario del mes en reuniones semanales

Si bien este mecanismo solo consiste en la mención del voluntario que mejor desempeño obtuvo durante la semana de trabajo; es importante, ya que contribuye a incrementar el sentido de pertenencia y orgullo del voluntario respecto a labor que realiza en EA. Esta mención estará a cargo de la subcomisión de Gestión del Talento y se realizará al inicio de la reunión semanal.

b.2. Tarjetas motivacionales

Este mecanismo se considera informal ya que se puede ofrecer el agradecimiento de manera verbal o a través de tarjetas que se entregan a los

voluntarios, una vez que concluye, de manera exitosa, alguna tarea que merece el reconocimiento del subcoordinador. En este caso, las tarjetas entregadas tendrán tres niveles: Bien, Muy Bien y Excelente con el puntaje de 1, 2 y 3, respectivamente. La cantidad de puntos obtenidos en función de las tarjetas que reciba el voluntario se sumará al puntaje de evaluación del mismo.

1.8. Alianzas estratégicas

Como se vio en el diagnóstico, EA tiene una relación muy débil con sus aliados estratégicos, y por tanto, esto hace que la organización no tenga en claro los beneficios que ofrecen, como los que reciben por parte de dichas organizaciones. Teniendo como base el modelo de alianzas sociales planteado por Austin, el cual a través de tres etapas y sus respectivos criterios, explica el continuo de la colaboración intersectorial, se desarrolló en los talleres una herramienta para que la organización pudiera gestionar sus alianzas estratégicas actuales.

Para ello, primero, se separaron a los aliados estratégicos según el sector al que pertenecen (privado, público y social), puesto que las estrategias son diferentes para cada sector. Asimismo, se definió qué tipo de relación actual se tiene con EA; además de las expectativas que la organización tiene sobre esos aliados y los beneficios que estos podrían obtener de EA; para finalmente, determinar el tipo de relación que se debe tener con cada aliado.

Tabla 16: Aliados estratégicos de Educa Ancón

Aliado estratégico	Tipo de relación actual	Expectativas	Beneficios	Tipo de relación ideal
APAFA	Filantrópica	Credibilidad y reputación, canales de acceso al público objetivo	Impacto social positivo en los niños del colegio	Integrativa
PUCP	Filantrópica	Respaldo institucional, designación de un espacio propio, difusión	Imagen y posicionamiento como universidad socialmente responsable	Transaccional
CF de Letras	Filantrópica	Canal de distribución y difusión, almacén	Imagen y posicionamiento como CF responsable socialmente. Experiencia de voluntariado a los alumnos de la facultad	Transaccional

Tabla 16: Aliados estratégicos de Educa Ancón (continuación)

Aliado estratégico	Tipo de relación actual	Expectativas	Beneficios	Tipo de relación ideal
FEPUC	Filantrópica	Canal de distribución y difusión, financiador de proyectos puntuales	Imagen y posicionamiento como FEPUC responsable socialmente	Transaccional
DARS	Transaccional	Respaldo institucional, canal de difusión, financiador de proyectos puntuales	Implicación y conocimiento de proyectos educacionales, desarrollo de nuevos proyectos, mejora de imagen	Transaccional
CGS	Transaccional	Conocimientos o <i>knowhow</i> , salto en el cumplimiento de la misión	Nuevos productos y proyectos, imagen y posicionamiento, <i>expertise</i>	Integrativa
CF de Educación	Transaccional	Canal de distribución y difusión, apoyo técnico y metodológico	Imagen y posicionamiento como CF responsable socialmente, experiencia en el campo educación a los alumnos de la facultad	Integrativa
Fundación Pamer	Filantrópica	Apoyo técnico y metodológico, conocimientos o <i>knowhow</i> , respaldo institucional, visibilidad	Imagen y posicionamiento como marca, implicación con la comunidad, desarrollo de nuevos productos y proyectos	Integrativa
Colegio Markham	Filantrópica	Apoyo logístico y recaudación de fondos	Imagen, implicación con la comunidad	Integrativa
I.E. Cesar Vallejo	Transaccional	Credibilidad y reputación, canales de acceso al público objetivo	Impacto social positivo en los niños del colegio	Integrativa

Como segundo paso, se determinó si los vínculos actuales con los aliados cumplen con los criterios de evaluación del modelo de Austin (Ver Tabla 4).

Tabla 17: Criterios de evaluación de alianzas estratégicas para Educa Ancón

Aliados	Criterios	NC	IM	MR	TR	EsA	NI	CA	VE
APAFA		Alto	Central	Baja	Acceso al público objetivo	Estrecho	Medio	Media	Medio
PUCP		Bajo	Media	Baja	Espacio	Estrecho	Poco frecuente	Compleja	Medio
CF de Letras		Bajo	Periférica	Baja	Espacio	Estrecho	Poco frecuente	Media	Menor
FEPUC		Medio	Periférica	Baja	Dinero, difusión	Estrecho	Medio	Media	Medio
DARS		Bajo	Media	Media	Dinero, difusión	Estrecho	Poco frecuente	Media	Medio
CGS		Medio	Media	Media	Conocimiento en gestión	Medio	Medio	Simple	Medio
Centro Federado de Educación		Medio	Media	Elevada	Difusión, apoyo metodológico, voluntarios	Medio	Medio	Media	Medio
Fundación Pamer		Bajo	Media	Elevada	Apoyo técnico y metodológico, <i>know-how</i> , respaldo institucional	Estrecho	Poco frecuente	Media	Medio
Colegio Markham		Bajo	Media	Media	Donaciones, apoyo logístico	Medio	Poco frecuente	Media	Medio
I.E. Cesar Vallejo		Medio	Central	Media	Espacio, acceso al público objetivo	Medio	Medio	Compleja	Medio

 Puntos críticos

Notas:

NC: Nivel de compromiso
EsA: Espectro de actividades

IM: Importancia para la misión
NI: Nivel de interacción

MR: Magnitud de recursos
CA: Complejidad administrativa

TR: Tipo de recursos
VE: Valor estratégico

En base al tipo de relación actual, se señalaron los puntos críticos por cada aliado estratégico de EA y el tipo de relación ideal que se debería tener. Cabe mencionar que se resaltaron ciertos puntos críticos dentro del cuadro, teniendo en cuenta la importancia de cada aliado para el desarrollo de las actividades de la organización, así como también los puntos que se deben mejorar y son incluidos dentro de las estrategias de fortalecimiento de alianzas para Educa Ancón. Luego, se procedió a determinar la estrategia que la organización podría usar para fortalecer el vínculo que guarda con dicho aliado; separando a las alianzas en cuatro grupos:

Tabla 18: Estrategias de fortalecimiento de alianzas para Educa Ancón

DE FILÁNTRÓPICA A TRANSACCIONAL	
Aliado estratégico	Estrategia a aplicar
PUCP	Presentar a la organización formal e independiente Establecer canales formales de comunicación
CF de Letras	Esclarecer los beneficios y las expectativas de la alianza Hacer un seguimiento a las actividades que ellos hacen para poder colaborar con la difusión, en caso fuera algo de interés común
FEPUC	Apoyar en temas de responsabilidad social universitaria (ya sea para una investigación, co-organizador de un evento o actividad y/o participantes) Alinear los planes operativos anuales
DE TRANSACCIONAL A INTEGRATIVA	
Aliado estratégico	Estrategia a aplicar
CGS	Presentar a la organización formal e independiente Establecer canales formales e informales de comunicación
Centro Federado de Educación	Esclarecer los beneficios y las expectativas de la alianza Alinear los planes operativos anuales (énfasis en el colegio con la alineación del currículo escolar y la metodología de EA)
I.E. Cesar Vallejo	Crear y realizar proyectos juntos o co-organizar actividades Apoyar en la difusión de eventos/ actividades de interés común Realizar y enviar reportes de transparencia de actividad
DE FILANTRÓPICA A INTEGRATIVA	
Aliado estratégico	Estrategia a aplicar
APAFA	Presentar a la organización formal e independiente Establecer canales formales e informales de comunicación
Fundación Pamer	Esclarecer los beneficios y las expectativas de la alianza Alinear los planes operativos anuales Añadir a este aliado a la cadena de valor de EA Realizar actividades o similares cooperativamente
Colegio Markham	Mantener una comunicación constante y acertada con ellos Realizar y enviar reportes de transparencia de actividad

Tabla 18: Estrategias de fortalecimiento de alianzas para Educa Ancón (continuación)

REFORZAMIENTO DE ALIANZA	
Aliado estratégico	Estrategia a aplicar
DARS	Presentar proyectos a los fondos que ofrecen Hacer presente los antecedentes y los vínculos que antes tenían con la organización Tener en cuenta el plan operativo de la organización para alinearlos con el de EA Establecer un canal formal de comunicación

1.9. Comunicación organizacional

Según el diagnóstico desarrollado, EA no cuenta con una estrategia comunicacional; puesto que para desarrollarla debidamente, los elementos organizacionales de identidad básicos como la misión, la visión, los valores y objetivos de la organización tienen que estar bien definidos y actualizados; solo así se podrá comunicar la información correcta (Licandro, 2012). Dado que estos elementos claves fueron definidos previamente de manera conjunta con la organización; se pudo desarrollar una estrategia comunicacional que responda a las necesidades reales de la organización.

En primer lugar, se definió qué es lo que se deseaba lograr con la estrategia comunicacional, es decir, elaborar los objetivos comunicacionales de EA. Fue necesario que alinearlos a los objetivos estratégicos, para que, de esta manera, la estrategia comunicacional responda al cumplimiento de estos. En la siguiente tabla, se presentan los objetivos comunicacionales y sus respectivos resultados esperados, desarrollados en los talleres con los miembros de la organización y, especialmente, con la subcomisión de Comunicaciones de EA.

Tabla 19: Objetivos comunicacionales de Educa Ancón

OBJETIVOS COMUNICACIONALES	RESULTADOS
1. Generar una estrategia que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna	R.1. Los miembros de la organización tienen claros canales de comunicación, formales e informales R.2. Existen mecanismos de motivación e incentívación para los miembros de EA

Tabla 19: Objetivos comunicacionales de Educa Ancón (continuación)

OBJETIVOS COMUNICACIONALES	RESULTADOS
2. Mejorar el desempeño de la comunicación organizacional dirigida a los diferentes públicos externos	<p>R.1. Se ha captado un número adecuado de voluntarios para poder realizar los talleres efectivamente</p> <p>R.2. Se han fortalecido los canales de comunicación con los aliados estratégicos</p> <p>R.3. Se realizan campañas de sensibilización para que los aliados entiendan la importancia de la comprensión lectora</p>
3. Posicionar a EA en la comunidad universitaria como una organización formal e independiente de impacto social	<p>R.1. EA es una organización social reconocida en la comunidad universitaria</p> <p>R.2. El número de aliados estratégicos ha aumentado</p>

Una vez definidos los objetivos comunicacionales, se procedió a identificar los diversos públicos objetivos involucrados en la estrategia comunicacional y qué características presenta cada uno de ellos.

El primer público objetivo que se pudo identificar son los miembros actuales o potenciales de EA. Este público objetivo tiene un rango de edad entre los 17 y 28 años (Ver Anexo H). Además, son estudiantes de la PUCP que se encuentran entre el 3er ciclo y el 10mo ciclo de su carrera y que en su mayoría, pertenecen a las facultades de Estudios Generales Letras, Letras y Humanidades, Comunicaciones y Ciencias Sociales (Ver Anexo H). Se puede afirmar que, son jóvenes universitarios con cierta iniciativa por generar un impacto social, enseñar a niños o contribuir con la mejora de la comprensión lectora; es por ello que participan y se comprometen con EA pues esta organización satisface, de alguna manera, dichas necesidades (Ver Anexo H).

Otro público objetivo que se determinó fueron las diversas organizaciones aliadas, actuales y potenciales, que apoyan a EA. Todos los aliados actuales pertenecen al sector educación, y la mayoría de ellos al tercer sector de la sociedad civil. Se debe tener en cuenta que, casi todas las organizaciones tienen un programa o área de responsabilidad social para apoyar iniciativas, proyectos u organizaciones con fin social.

Finalmente, se estableció que, la comunidad universitaria es el tercer público objetivo de EA. Esta está conformada por alumnos, profesores, personal administrativo y autoridades, los cuales tienen acceso a las diversas fuentes oficiales de información de la PUCP y; por ende, es la principal audiencia que define la reputación y el

posicionamiento de EA. Además, serán el principal soporte financiero de la organización, pues por la cultura y los valores que promueve la PUCP, existe consciencia y apoyo hacia la responsabilidad social universitaria.

Después de definir los públicos objetivos a los que la estrategia comunicacional espera apuntar, se planearon las actividades a realizar y qué tipo de recursos se necesitará para desarrollarlas.

Tabla 20: Estrategia Comunicacional de Educa Ancón

OBJETIVO 1: Generar una estrategia que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna		
Actividades	Recursos	
	Materiales	Humanos
A.1.1. Actualización del grupo de Facebook (de la comisión y de los miembros en general)		Administrador del grupo
A.1.2. Creación de dos grupos de WhatsApp: uno para la comisión y otro para todos los miembros		Coordinador de Comunicaciones
A.1.3. Creación de una base de datos de todos los miembros de la organización	Impresión de listado de datos personales	Coordinador de Comunicaciones
A.1.4. Diseño del pack de entrada al miembro de EA		Subcomisión de Comunicaciones
A.1.5. Envío de tarjetas virtuales personalizadas de cumpleaños y festividades para todos los miembros de EA	Diseño de tarjetas virtuales	Subcomisión de Comunicaciones
A.1.6. Desarrollo de tarjetas motivacionales	Diseño de tarjetas impresas	Subcomisión de Comunicaciones
A.1.7. Reconocimiento del voluntario y subcomisionado del semestre	Afiche	Subcomisión de Comunicaciones
A.1.8. Comunicado sobre las reuniones integrativas al finalizar cada ciclo de talleres	Afiche	Subcomisión de Comunicaciones
OBJETIVO 2: Mejorar el desempeño de la comunicación organizacional dirigida a los diferentes públicos externos		
Actividades	Recursos	
	Materiales	Humanos
A.2.1. Elaboración de videos para difundir la labor social de EA	1 videocámara 1 micrófono	Subcomisión de Comunicaciones Voluntarios
A.2.2. Elaboración de un video de testimonios o experiencias como voluntarios	1 videocámara 1 micrófono	Subcomisión de Comunicaciones Voluntarios

Tabla 20: Estrategia Comunicacional de Educa Ancón (continuación)

OBJETIVO 2: Mejorar el desempeño de la comunicación organizacional dirigida a los diferentes públicos externos		
Actividades	Recursos	
	Materiales	Humanos
A.2.3. Mapeo de diferentes eventos en la PUCP donde EA pueda ser partícipe, co-organizador o invitado		Subcomisión de Comunicaciones
A.2.4. Publicitar por redes sociales, a través de infografías, la labor de EA o data de interés	Diseño de Infografías Información o documentos sobre educación, comprensión lectora y afines	Subcomisión de Comunicaciones Subcomisión de Metodología Subcomisión de Monitoreo y Medición de Impacto
A.2.5. Diseño de tarjetas de presentación de la organización	Impresión de 1000 tarjetas	Subcomisión de Comunicaciones
A.2.6. Diseño de documentos y formatos oficiales para EA (carta de presentación, etc.)		Subcomisión de Comunicaciones
A.2.7. Reuniones con los aliados estratégicos y establecimiento de acuerdos	Espacio o lugar Bocaditos Material promocional Carpeta de presentación de EA	Subcomisión de Comunicaciones Coordinación General EA
OBJETIVO 3: Posicionar a EA en la comunidad universitaria como una organización formal e independiente de impacto social		
Actividades	Recursos	
	Materiales	Humanos
A.3.1. Diseño del merchandising de EA		Subcomisión de Comunicaciones
A.3.2. Diseño de la publicidad de los eventos pro-fondos		Subcomisión de Comunicaciones
A.3.3. Mapeo de posibles aliados estratégicos		Subcomisión de Comunicaciones
A.3.4. Presentación formal de EA y reunión para debatir acuerdos con potenciales aliados estratégicos	Espacio o lugar Bocaditos Material promocional Carpeta de presentación de EA	Subcomisión de Comunicaciones

Como se ha visto, las actividades comunicacionales responden tanto al objetivo como al resultado esperado de la estrategia; y además, también complementan las demás funciones, áreas o ejes temáticos de EA. Es por ello que la estrategia comunicacional se desarrolló transversalmente a la organización. Así mismo, para tener un control sobre el desarrollo de estas actividades, se ha elaborado un cuadro con indicadores por actividad, que nos permitirá cuantificarlos y evaluar el impacto de las mismas en la organización.

Tabla 21: Indicadores para medir la estrategia comunicacional

OBJETIVO 1: Generar una estrategia que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna		
Actividades	Indicador	Meta
A.1.1. Actualización del grupo de Facebook (de la comisión y de los miembros en general)	N° de publicaciones vistas por todos los miembros/ N° de publicaciones	95%
A.1.2. Creación de dos grupos de WhatsApp: uno para la comisión y otro para todos los miembros	N° de participantes en las conversaciones/N° de miembros en el grupo	90%
A.1.3. Creación de una base de datos de todos los miembros de la organización	N° de integrantes en base de datos / N° de miembros de EA	100%
A.1.4. Diseño del pack de entrada al miembro de EA	N° de packs entregados / N° de miembros nuevos	100%
A.1.5. Envío de tarjetas virtuales personalizadas de cumpleaños y festividades para todos los miembros de EA	N° de tarjetas de cumpleaños enviadas/ N° de miembros de EA	100%
A.1.6. Desarrollo de tarjetas motivacionales	N° de miembros de EA que recibieron tarjetas/N° de miembros de EA	90%
A.1.7. Reconocimiento del voluntario y subcomisionado del semestre	N° de miembros reconocidos / N° de miembros de EA	75%
A.1.8. Comunicado sobre las reuniones integrativas al finalizar cada ciclo de talleres	N° de miembros que fueron comunicadas / N° total de miembros de EA	95%
OBJETIVO 2: Mejorar el desempeño de la comunicación organizacional dirigida a los diferentes públicos externos		
Actividades	Indicador	Meta
A.2.1. Elaboración de videos para difundir la labor social de EA	N° de videos aprobados / N° de videos realizados	90%
A.2.2. Elaboración de un video de testimonios o experiencias como voluntarios	N° de videos aprobados / N° de videos realizados	90%
A.2.3. Mapeo de diferentes eventos en la PUCP donde EA pueda ser partícipe, co-organizador o invitado	N° de eventos realizados exitosamente / N° total de eventos mapeados	85%
A.2.4. Publicitar por redes sociales, a través de infografías, la labor de EA o data de interés	N° de infografías publicadas / N° de infografías diseñadas	90%
A.2.5. Diseño de tarjetas de presentación de la organización	N° de tarjetas diseñadas aprobadas / N° de tarjetas diseñadas	80%
A.2.6. Diseño de documentos y formatos oficiales para EA (carta de presentación, etc.)	N° de diseños aprobados/ N° total de diseños	80%

Tabla 2122: Indicadores para medir la estrategia comunicacional (continuación)

OBJETIVO 2: Mejorar el desempeño de la comunicación organizacional dirigida a los diferentes públicos externos		
Actividades	Indicador	Meta
A.2.7. Reuniones con los aliados estratégicos y establecimiento de acuerdos	N° de reuniones efectivas / N° de reuniones programadas	90%
OBJETIVO 3: Posicionar a EA en la comunidad universitaria como una organización formal e independiente de impacto social		
Actividades	Indicadores	Meta
A.3.1. Diseño del merchandising de EA	N° de productos vendidos / N° de productos puestos a la venta	80%
A.3.2. Diseño de la publicidad de los eventos pro-fondos	N° de flyers diseñados aprobados / N° de flyers diseñados	90%
A.3.3. Mapeo de posibles aliados estratégicos	N° de aliados contactados exitosamente / N° de aliados mapeados	70%
A.3.4. Presentación formal de EA y reunión para debatir acuerdos con potenciales aliados estratégicos	N° total de asistentes/N° de invitados	80%

1.10. Financiamiento

De acuerdo a la teoría revisada y a la información sobre las necesidades financieras de EA, se propuso la elaboración de estrategias de recaudación de fondos y herramientas que faciliten el control interno financiero y la planificación financiera de las actividades operativas, de recaudación y de apoyo.

En primer lugar, se elaboraron seis tipos de estrategias de recaudación de fondos, las cuales han sido planificadas para anticiparse a las necesidades financieras de la organización para el desarrollo de sus actividades durante el 2016. Las primeras estrategias elaboradas fueron la fiesta y el concierto pro-fondos, debido a que, son actividades que han tenido el éxito económico deseado en ocasiones anteriores puesto que, los miembros de la organización tienen contactos que facilitan el desarrollo de estos eventos a un costo mínimo o nulo; por ende, todo lo recaudado es para EA (Ver Anexo I).

La siguiente estrategia que se elaboró fue la del evento de imprología⁶ pro-fondos (Escuela de Impro, 2015), la cual seguiría la misma modalidad que la fiesta y el

⁶ La improvisación (o imprología) es una técnica escénica que permite contar historias que se generan y desarrollan en el momento mismo de actuarlas.

concierto. A diferencia de estos, este evento fue pensado para poder captar un público objetivo diferente que desea apoyar a iniciativas como EA y así que más personas se enteren de la organización; además, se consideró necesario, diversificar las actividades pro-fondos de la organización. Además, se propuso el desarrollo de un evento de cine pro-fondos, siendo la particularidad del mismo que la recaudación de fondos no será en términos monetarios sino en especies; pues los participantes deberán donar un libro infantil en buen estado para entrar al evento.

Otra estrategia diseñada fue la campaña “Por una mejor comprensión lectora”, la cual se planteó con el objetivo de generar conciencia social sobre la problemática por la que EA trabaja. Por ello, se propuso la elaboración y venta de pulseras con esta frase impresa, dentro de la comunidad universitaria. Finalmente, se elaboró una estrategia que permite generar un fondo mínimo pero constante a lo largo del año, la cual es la venta de merchandising. Se seleccionó tres productos: llaveros, bolsos de tela ecológicos y mugs, los cuales tienen precios diversos que representan un monto distinto de donación para la organización. Adicionalmente, esta estrategia cumple un segundo fin que es posicionar la imagen de la organización en la comunidad universitario, público objetivo principal de EA.

En segundo lugar, se propusieron dos herramientas para el control interno y la planificación financiera de EA: presupuesto anual (Ver Anexo P), el cual ayuda a visibilizar los gastos, ingresos y donaciones que la organización necesita durante un periodo de tiempo (para este caso 2015 y 2016); y flujos de caja (Ver Anexo Q), los cuales ayudan a temporalizar los egresos e ingresos de la organización, de acuerdo a las actividades que planea realizar; de manera que se visualice las entradas y salidas de dinero reales.

Finalmente, se han considerado no solo los gastos reales de la organización sino también de los no desembosables que la organización no valoriza actualmente en su registro; sin embargo, son vitales para el desarrollo de sus actividades (Ver Anexo R).

2. Organización

En esta sección, se detallarán las herramientas empleadas para llevar a cabo las propuestas descritas en el apartado anterior (Planeación). En este caso, el desarrollo de las herramientas mencionadas, se dio de manera conjunta con los miembros de la comisión de EA a través de la realización de talleres (Ver Anexo L).

2.1. Visión y misión

Para elaborar la visión y misión de EA, se promovió la participación e incentivó la discusión entre los miembros, ya que de esta manera existe mayor coherencia entre el discurso institucional (el planteamiento formal de la visión y misión) y lo que hace realmente la organización día a día (Enz, 2012). A continuación, se muestra la metodología que se desarrolló para su elaboración.

Tabla 23: Metodología para elaborar la visión y misión de Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué aspiramos? • ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años? • ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea? • ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad? • ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización? ¿En cuántos años? 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con todos los miembros de comisión para la elaboración de la misión y visión • Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la misión y visión • Encuestas a los voluntarios para recoger información sobre su experiencia en la organización y las expectativas que tienen de la misma • Encuesta a los voluntarios para recoger información sobre sus expectativas de la organización y aspiraciones como miembro de EA 	Coordinador (a) General Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos? • ¿Qué hacemos? • ¿Cómo vamos a hacerlo? • ¿Para quiénes trabajamos? 			2 sesiones

Al aplicar estas herramientas, se generó un debate participativo y se registraron las propuestas obtenidas en las reuniones y talleres realizados durante la última semana de agosto del 2014 (Ver Anexo L). Esto, con el objetivo de jerarquizar los aspectos más relevantes obtenidos a través de cada herramienta y realizar la redacción de la visión y misión.

Una vez redactadas, ambas versiones finales se sometieron a una nueva discusión entre los miembros de comisión de EA y se realizaron las correcciones necesarias para obtener la versión final aprobada por todos los miembros de la organización (González, 2007). Si en el largo plazo, se decide ampliar el campo de

acción de la organización, la visión y misión deberán ser reformuladas en base a las mismas preguntas y herramientas propuestas anteriormente.

2.2. Valores organizacionales

Para la elaboración de los valores propuestos para EA, se llevaron a cabo talleres y reuniones, los cuales fueron realizados entre la primera y segunda semana de setiembre del año 2014. Estas herramientas se aplicaron con el objetivo de resolver preguntas guía para la elaboración de los valores organizacionales de EA (Ver Anexo L). A continuación, se presenta una tabla resumen que contiene las preguntas que se formularon y las herramientas utilizadas:

Tabla 24: Metodología para elaborar los valores de Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Valores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué valores o fundamentos son claves para la organización Educa Ancón? ¿Qué normas y estándares de comportamiento se derivan de los valores difundidos por la organización Educa Ancón? ¿Qué aspectos del día a día son los que guían el comportamiento de las personas que trabajan en la organización Educa Ancón? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para la elaboración de los valores organizacionales Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de los valores 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones

2.3. Objetivos estratégicos

Para elaborar los objetivos estratégicos de EA, fue importante contar con la participación de todos los miembros de la comisión durante los talleres que se llevaron a cabo durante la primera y segunda semana de setiembre del 2014 (Ver Anexo L). De esta manera, se pudo obtener información de cada subcomisión y, por tanto, de cada uno los aspectos organizacionales relevantes para el funcionamiento de EA. En la siguiente tabla, se plantea la metodología que se siguió:

Tabla 25: Metodología para elaborar los objetivos estratégicos de Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los temas estratégicos más importantes de EA? • ¿Qué resultados esperan alcanzar como organización en dichos temas? • ¿Qué acciones se planean tomar para alcanzar dichos resultados? • ¿Las acciones y resultados esperados responden a la misión y visión? 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones entre los miembros de comisión para determinar los temas principales • Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la matriz de objetivos estratégicos • Focus group con los miembros de la comisión para recoger información sobre lo que esperan lograr de la subcomisión a la que pertenecen 	Coordinador (a) General Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones

Cabe resaltar que, si bien los objetivos pueden determinarse a distintos plazos de tiempo. Para el caso de EA, todos los objetivos propuestos son para cumplirse al 2016. Sin embargo, eso no impide que cada objetivo pueda tener su propio plazo de tiempo. La información obtenida fue sintetizada y agrupada por eje temático para priorizar lo que debe ser cumplido para el plazo establecido; así se pudieron llenar los formatos propuestos fácilmente.

2.4. Estructura, funciones y procesos

Para elaborar la estructura organizacional y definir las funciones y procesos de EA, se contó con la participación de todos los miembros de la comisión a través de la realización de talleres, los cuales se llevaron a cabo las tres últimas semanas de setiembre y la primera semana de octubre del año 2014 (Ver Anexo L). Cabe resaltar que, se requirió la participación específica de la Coordinación General y de la subcomisión de Gestión del Talento, pues es la responsable de definir las funciones de los miembros de la organización. A continuación, se presenta una tabla resumen sobre las preguntas que se realizaron para elaborar la propuesta:

Tabla 26: Metodología para elaborar la estructura, las funciones y los procesos de Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Estructura, procesos y funciones	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los procesos importantes para que la organización cumpla sus objetivos? ¿Cómo se podría organizar de una forma más efectiva? ¿Cuáles son las actividades principales de la organización? ¿A qué se debe dedicar cada área de la organización? ¿Qué funciones debe tener cada miembro de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres desarrollados por la subcomisión de Gestión del Talento hacia todos los miembros de la comisión Focus group realizado a los miembros de la organización Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la propuesta de estructura, procesos y funciones 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	5 sesiones

2.5. Aspectos legales y formalización

Para elaborar los documentos de formalización, se necesitó la participación de todos los miembros de la comisión y específicamente a la Coordinadora General, ya que esta asumirá la representación legal de la organización. Para ello, se llevaron a cabo talleres las tres últimas semanas de setiembre y la primera semana de octubre del año 2014 (Ver Anexo L). A continuación, se presenta una tabla resumen con la metodología empleada para completar los formatos de los documentos requeridos para la formalización:

Tabla 27: Metodología para elaborar los aspectos legales de Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Aspectos legales y formalización	<ul style="list-style-type: none"> ¿A qué organización debemos acercarnos para lograr la formalización? ¿Qué documentos se necesitan presentar para lograr la formalización? ¿Qué pasos se deben seguir para lograr la formalización? ¿A quién se puede pedir asesoría legal en caso de necesitarlo? 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres desarrollados por la subcomisión de Gestión del Talento hacia todos los miembros de la comisión Focus group realizado a los miembros de la organización 	Coordinador (a) General Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones

2.6. Gestión del talento

Para llevar a cabo la propuesta de gestión del talento, se requirió el liderazgo de la subcomisión de Gestión del Talento para asegurar que estos nuevos procesos propuestos a la organización estén alineados a la misión y sobre todo a los objetivos estratégicos, de modo que estos generen beneficios para EA una vez implementados.

En la tabla mostrada a continuación, se detallan las preguntas guía que se plantearon en los talleres realizados con EA durante el mes de octubre (Ver Anexo L) para organizar la propuesta de selección y evaluación de desempeño. Asimismo, se establecen las herramientas que facilitaron la respuesta a estas preguntas:

Tabla 28: Metodología para realizar la propuesta de gestión del talento para Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Gestión del talento	SELECCIÓN			
	1. Perfil de Puestos <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los puestos que se requiere en EA? ¿Qué competencias y conocimientos debe tener el postulante? ¿Qué información debe contener el perfil de puesto? ¿Cuál es el objetivo del proceso de selección? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para elaborar los perfiles de puestos (definición de competencias, funciones y requisitos básicos), los objetivos del proceso de selección y determinar las actividades que formarán parte de la inducción a nuevos miembros de EA Talleres brindados por asesores externos sobre la metodología de las entrevistas de selección y el proceso de inducción 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones
	2. Proceso de selección <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué documentos y actividades se necesitan para iniciar el proceso selección? ¿Qué información se quiere obtener al entrevistar a los postulantes? ¿Qué actividades deben realizarse al final del proceso de selección? 			2 sesiones
	3. Proceso de Inducción <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué información básica debe conocer un nuevo miembro de EA? ¿Cómo involucrar al nuevo miembro de EA y generar identificación con la organización? ¿Cuáles son los objetivos y políticas de EA? 			1 sesión

Tabla 27: Metodología para realizar la propuesta de gestión del talento para Educa Ancón (continuación)

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Gestión del talento	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
	1. Sistema de evaluación <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué objetivos se quieren lograr con el sistema de evaluación de desempeño? ¿Qué se va a evaluar y cómo? ¿En qué medida el sistema responde a la forma de trabajo de EA? 	<ul style="list-style-type: none"> Focus group con los miembros de EA y los voluntarios para intercambiar opiniones sobre los objetivos y criterios de evaluación 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones
	2. Plan de entrevistas de evaluación y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué elementos deberá contener el modelo de entrevista? 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres brindados por asesores externos sobre la metodología de las entrevistas de evaluación y otras herramientas para evaluar el desempeño en EA 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	1 sesión

2.7. Gestión del voluntariado

Para llevar a cabo la propuesta de desarrollo y reconocimiento de voluntarios, fue importante contar con la participación de estas subcomisiones en particular: Coordinación General y la subcomisión de Gestión del Talento. En la tabla mostrada a continuación, se detallan las preguntas guía que se plantearon en los talleres realizados con EA durante la primera y segunda semana de noviembre del 2014 (Ver Anexo L). Asimismo, se establecen las herramientas, a través de las cuales, se obtuvo la información para dar respuesta a estas preguntas.

Tabla 29: Metodología para realizar la propuesta de gestión del voluntariado para Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Gestión del voluntariado	CAPACITACIÓN			
	1. Plan de capacitaciones <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el objetivo de la capacitación a voluntarios? ¿Qué contenido y herramientas incluyen las capacitaciones a los voluntarios? ¿Cuál es la periodicidad y duración de las capacitaciones? ¿Cómo se evalúa que el plan de capacitación cumpla con los objetivos planteados? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para elaborar coordinar y estandarizar los criterios y mecanismos de capacitación Focus group con los miembros de EA y los voluntarios para informar y obtener feedback sobre mecanismos de capacitación Talleres brindados por asesores externos sobre la metodología de las capacitaciones 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones
	RECONOCIMIENTO			
	1. Reconocimiento Formal <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los criterios para reconocer de manera formal a los voluntarios? ¿Qué mecanismos se pueden aplicar para realizar el reconocimiento formal del voluntariado en EA? ¿Cómo hacer visibles las actividades realizadas por los voluntarios que ameritan reconocimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para elaborar coordinar y estandarizar los criterios y mecanismos de reconocimiento Focus group con los miembros de EA y los voluntarios para informar y obtener feedback sobre mecanismos de reconocimiento formal 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	1 sesión
	2. Reconocimiento Informal <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los criterios para reconocer de manera informal a los voluntarios? ¿Qué mecanismos se pueden aplicar para realizar el reconocimiento informal del voluntariado en EA? ¿Cómo hacer visibles las actividades realizadas por los voluntarios que ameritan reconocimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para elaborar coordinar y estandarizar los criterios y mecanismos de reconocimiento Focus group con los miembros de EA y los voluntarios para informar y obtener feedback sobre mecanismos de reconocimiento informal 	Coordinador (a) General Subcomisión de Gestión del Talento Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	1 sesión

2.8. Alianzas estratégicas

Para definir las estrategias de gestión de las alianzas de EA, fue necesario contar con la participación de todos los miembros de la comisión y, en especial, de la Coordinadora General y de la subcomisión de Comunicaciones en los talleres que se llevaron a cabo la primera y segunda semana de diciembre del 2014. A continuación, se plantean algunas preguntas clave que se utilizaron para diseñar la propuesta y qué herramientas metodológicas ayudaron en la obtención de información.

Tabla 30: Metodología para realizar la propuesta de alianzas estratégicas para Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Alianzas estratégicas	1. Clasificación de aliados <ul style="list-style-type: none"> ¿A qué sector pertenecen los aliados estratégicos? ¿Qué tipo de relación mantengo con ellos? ¿Qué beneficios ellos obtienen de EA? ¿Qué beneficios EA obtiene de ellos? ¿Qué otros beneficios EA podría obtener de ellos? ¿Qué otros beneficios podrían obtener de EA? ¿Qué tipo de relación debe haber entre EA y la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con todos los miembros de comisión para determinar qué tipo de relación guardan actualmente con los aliados y cómo esperarían que fuera Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la herramienta e intermediar las opiniones de cada miembro 	Coordinador (a) General Subcomisión de Comunicaciones Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	3 sesiones
	2. Criterios de evaluación <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué nivel de compromiso existe entre EA y la organización? ¿Cuán importante es para la misión de EA que esté relacionado con ellos? ¿Qué tipo de recursos recibe una organización de la otra? ¿Realizan actividades conjuntas? ¿Interactúan constantemente? ¿Es complicado administrativamente acordar y cumplir con la otra parte? ¿Están alineadas las creencias, la misión o la visión de las organizaciones? ¿Genera valor la alianza? 			

Tabla 29: Metodología para realizar la propuesta de alianzas estratégicas para Educa Ancón (continuación)

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Alianzas Estratégicas	<p>3. Estrategias de fortalecimiento de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué puntos críticos tiene cada alianza con EA? ¿De qué manera se puede mejorar el punto crítico? • ¿Qué organizaciones tienen puntos similares por mejorar? ¿De qué manera se puede mejorar o fortalecer el vínculo con dicha organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con todos los miembros de comisión para determinar qué tipo de relación guardan actualmente con los aliados y cómo esperarían que fuera • Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la herramienta e intermediar las opiniones de cada miembro 	<p>Coordinador (a) General</p> <p>Subcomisión de Comunicaciones</p> <p>Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio</p>	3 sesiones

Toda la información que se obtuvo fue ordenada y agrupada por aliado estratégico para así visualizar el estado actual, el estado esperado y la brecha que debe ser mejorada. Cuando se llegó a un acuerdo con los miembros de la comisión de cómo estas alianzas deben ser manejadas, los formatos fueron llenados. Además, se determinó que los principales responsables de gestionar las alianzas son la Coordinación General y la subcomisión de Comunicaciones. Los talleres fueron realizados la tercera semana de enero del 2015 (Ver Anexo L).

2.9. Comunicación organizacional

Para poder definir la estrategia comunicacional, fue necesario contar con la participación del área encargada, la subcomisión de Comunicaciones, durante los talleres que se llevaron a cabo desde la tercera semana de enero hasta la segunda semana de febrero del 2015 (Ver Anexo L). Como se puede ver, en la siguiente tabla, se plantean las preguntas clave que sirvieron para desarrollar la estrategia comunicacional de EA, además de las herramientas metodológicas que se utilizaron para obtener la información necesaria.

Tabla 31: Metodología para realizar la propuesta de comunicación organizacional para Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Comunicación organizacional	1. Objetivos comunicacionales <ul style="list-style-type: none"> Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, ¿de qué manera la comunicación puede ayudar a cumplirlos? ¿Qué se puede hacer en términos comunicacionales dentro de la organización? ¿Se podrá mejorar algún aspecto externo (imagen, aliados) de EA a través de la comunicación? 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con los miembros de la subcomisión de comunicaciones para determinar qué los objetivos comunicacionales 	Subcomisión de Comunicaciones Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones
	2. Estrategia Comunicacional <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué se espera alcanzar, desarrollar o mejorar en el aspecto comunicacional de EA? ¿Qué resultados se espera lograr en la comunicación interna o externa? ¿Son resultados que están alineados a los objetivos estratégicos? ¿A quiénes o a qué organizaciones involucra el cumplimiento de los resultados? ¿Qué características presentan? ¿Qué necesidad EA les ayuda a satisfacer si logran esos resultados? Teniendo en cuenta al público que se dirige y qué resultado se espera ¿Qué acciones EA debe tomar? ¿Qué recursos materiales, humanos y financieros necesita? 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres brindados por asesores externos para guiar a los miembros de la subcomisión, sobre la relación que existe entre la estrategia comunicacional y los objetivos estratégicos de EA 	Subcomisión de Comunicaciones Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	2 sesiones

La información obtenida de estas preguntas fue ordenada, primero, por objetivo estratégico, luego por público objetivo y, finalmente, por objetivo

comunicacional. Además, todos los miembros de la subcomisión de Comunicaciones participaron para así perfilar el responsable de cada actividad; de esta manera, los formatos propuestos pudieron ser llenados.

2.10. Financiamiento

Para elaborar la estrategia de financiamiento de EA, fue necesario contar con la presencia de la subcomisión de Presupuesto y Finanzas, pues para el llenado de formatos (presupuesto anual, flujos de caja) se necesitaba alguien con conocimiento en temas financieros básicos. En la siguiente tabla, se plantean algunas preguntas clave que sirvieron como guía para diseñar las estrategias de financiamiento:

Tabla 32: Metodología para realizar la propuesta de financiamiento para Educa Ancón

	Preguntas	Herramientas	Responsables	Duración
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera EA puede generar ingresos? ¿Qué estrategias utilizan otras OSC para financiarse? ¿Es una actividad que va en contra de la misión, visión o valores de EA? ¿La actividad recauda considerablemente más de lo que se gasta? ¿Es una actividad que retribuirá en poco tiempo o en un periodo prolongado? ¿Hay suficiente dinero para invertir en esa actividad? ¿Para qué servirá la ganancia? ¿Es una actividad que se puede volver a hacer? 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres brindados por asesores externos para la elaboración de la matrices y desarrollo de estrategias de financiamiento Reuniones con el equipo de Presupuesto y Finanzas 	Subcomisión de Presupuesto y Finanzas Asesores externos: Melissa Aguirre, Katherine Sáenz, Carmen Dionisio	4 sesiones

La información obtenida fue desarrollada de manera conjunta en términos de ideas; sin embargo, para la cuantificación de las actividades se trabajó con la subcomisión de Finanzas y Presupuesto y así saber el beneficio que generaba. Este proceso se llevó a cabo desde la segunda semana de febrero hasta la primera semana de marzo del 2015 (Ver Anexo L).

En síntesis, los apartados de planeación y organización explicados anteriormente, junto con el diagnóstico elaborado en el capítulo 3, conforman la propuesta de guía metodológica para gestionar el cambio en EA. Asimismo, si bien la propuesta no incluye las etapas de ejecución y control del cambio, se elaboraron pautas para ambas etapas; de manera que la organización las pueda tener en cuenta (Ver Anexo S).

CONCLUSIONES

Educa Ancón es una Organización de la Sociedad Civil conformada por estudiantes de distintas facultades de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y creada en el año 2011. Esta empezó como una iniciativa de Responsabilidad Social del Centro Federado de Estudios Generales Letras con el objetivo de intervenir en el distrito de Ancón, específicamente, en la I.E. César Vallejo, a través de la realización de talleres orientados a mejorar el desarrollo de los niños en distintos ámbitos como matemáticas, música y arte. Sin embargo, en los siguientes años la organización decidió enfocarse en dictar talleres orientados a mejorar el nivel de comprensión lectora pues se identificó que este era el principal problema de los niños y niñas del mencionado colegio.

En el año 2014 ocurrieron cambios internos que impidieron el desarrollo de los talleres durante el primer semestre: la estructura organizacional, heredada de la comisión 2013, no respondía más a las necesidades de la organización; la capacidad de convocatoria del proyecto había disminuido; y la relación con algunos aliados estratégicos se había debilitado, y por ende las fuentes de financiamiento habían disminuido. Por estas razones, la comisión de Educa Ancón 2014 identificó la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración organizacional.

Se ha identificado que estas características mencionadas responden al concepto de cambio organizacional, proceso natural que toda organización afronta cuando el ambiente externo o interno varía (Acosta, 2002). Por tanto, se afirma que Educa Ancón está pasando por un proceso de cambio relacionado a las actividades que permiten su desarrollo adecuado como organización (procesos operativos y administrativos) y a cómo esta se encuentra conformada en términos de estructura y filosofía organizacional. A la vez, se evaluó qué elementos clave deben ser tomados en cuenta para gestionar estratégicamente el proceso de cambio que Educa Ancón atraviesa; elementos determinados en base a la combinación de distintos modelos de gestión estratégica (Triángulo Estratégico de M. Moore y Modelo de Desarrollo Integral de OSC) que responden a las necesidades organizacionales de Educa Ancón.

Para la primera etapa de la propuesta de la guía metodológica para Educa Ancón se obtiene que las herramientas más apropiadas para recoger información útil de la organización fueron entrevistas a profundidad, focus group y encuestas, las cuales se aplicaron no solo a los miembros de la organización, sino también a los diferentes actores involucrados directamente con el funcionamiento de la organización que, para este caso, son los voluntarios y los miembros de la comisión de Educa Ancón. Asimismo, se identificó que al estar la organización en un proceso de cambio, la información obtenida en cierto momento puede modificarse; por

tanto, la etapa de diagnóstico tuvo que ser actualizada periódicamente para asegurar que el diseño de la propuesta se adecue a las necesidades reales de la organización. Además, cabe resaltar que si bien el objetivo de esta etapa responde a la elaboración de un análisis de la situación inicial, también ayudó a verificar si la organización estaba preparada para un proceso de cambio organizacional.

De la segunda etapa de la propuesta se identificó que la planeación del cambio implica no solo tener consistencia metodológica, es decir, la información recogida en la etapa de diagnóstico y la participación activa de Educa Ancón en los talleres participativos realizados; sino también consistencia teórica, pues así no exista una guía metodológica que Educa Ancón pueda utilizar, existe literatura académica que respalda los elementos clave seleccionados. En este sentido, se reconoce que para elaborar las herramientas de planificación de cada elemento clave de la gestión estratégica fue necesario realizar una revisión bibliográfica sistemática, la cual permitió encontrar las herramientas más adecuadas para la situación organizacional de Educa Ancón.

Finalmente, de la última etapa de la propuesta se determina que si esta no hubiera sido diseñada de manera conjunta con la organización, la validación a posteriori podría haber generado inconsistencias respecto a los intereses de Educa Ancón. Por ello, se puede afirmar que la aplicación metodológica de visión compartida generó una dinámica enriquecedora tanto para Educa Ancón como para los asesores externos, logrando así, la construcción de una metodología de diseño participativa. Por otro lado, se identifica que esta etapa de organización logró su objetivo principal ya que Educa Ancón pudo asumir e identificar los retos que representa el proceso de cambio organizacional.

RECOMENDACIONES

Educa Ancón ha logrado culminar las tres primeras etapas del proceso de cambio organizacional: diagnóstico, planeación y organización. Sin embargo, para poder completar este proceso es necesario que la organización ejecute la guía metodológica propuesta y así, luego, monitoree los resultados obtenidos de este cambio. Solo así, Educa Ancón podrá saber si efectivamente la guía sirvió para afrontar el cambio organizacional. Por ello, se le recomienda a la organización seguir los siguientes lineamientos generales para implementar la propuesta y controlar los avances.

Por un lado, para ejecutar cada uno de estos elementos se recomienda que Educa Ancón desarrolle una estrategia comunicacional que tenga como objetivo informar e internalizar los cambios realizados en la organización. Esta debe estar dirigida hacia los miembros, voluntarios y aliados estratégicos de Educa Ancón. Además, se sugiere que la organización cree documentos que establezcan oficialmente los cambios realizados a nivel general y a nivel de subcomisión. Por otro lado, para controlar la futura implementación se deberá realizar evaluaciones periódicas de conocimiento y de opinión sobre cada elemento clave de la propuesta. Para complementar dicha evaluación se podría realizar un focus group en el cual miembros y voluntarios expliciten sus comentarios sobre el desempeño de la organización y de la subcomisión a la que pertenecen. Además, se recomienda crear reportes o boletines de transparencia de actividad que contengan información útil de la organización. Finalmente, se sugiere a Educa Ancón el desarrollo de un Plan Operativo Anual (POA) de largo plazo, de manera que se pueda monitorear el progreso de las diversas actividades para las subcomisiones y secretarías.

Para finalizar, cabe resaltar que se ha elaborado una guía metodológica de cambio organizacional para una OSC. Esta guía tiene como objetivo ser una herramienta de carácter referencial para organizaciones que buscan formalizar y consolidar su estructura organizacional, así como sus procesos operativos y administrativos, para lograr sus objetivos y afrontar el cambio organizacional.

Esta guía surge de la experiencia particular de la organización Educa Ancón, la cual presenta problemas comunes de iniciativas que nacen para resolver un problema social y que no aplican la parte de gestión en el desarrollo de sus actividades. Es por ello que, la guía comienza con un diagnóstico organizacional general que permita saber si la organización que la utilizará presenta, en términos generales, problemas similares. En caso no fuera así, la guía igual podrá

servir como referencia para los demás elementos desarrollados pues son conceptos básicos de gestión para cualquier organización.

Los aspectos que se tomaron en cuenta para la realización de esta guía son los siguientes: visión y misión, valores, objetivos estratégicos, estructura, funciones y procesos, aspectos legales y formalización, gestión del talento, gestión del voluntariado, alianzas estratégicas, comunicación organizacional y financiamiento. Dichos elementos mencionados representan las líneas temáticas básicas que toda organización puede tener en cuenta para lograr afrontar el cambio adecuadamente.

Para cada apartado, se desarrollará una breve definición teórica para poder dar al lector un marco conceptual. Luego, se propondrá una serie de preguntas y pasos a seguir para que se pueda concretar la nueva propuesta de la organización. Cabe resaltar que, las respuestas a dichas preguntas servirán como insumo principal para determinar una nueva propuesta de todos los elementos ya mencionados.

¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio organizacional es un proceso natural de transformaciones externas e internas, que se puede dar en algunas dimensiones organizacionales (infraestructura, estructura formal, tecnología, procesos, etc.). Esta guía responde a dos de las dimensiones: estructura formal y procesos.

¿Cómo identificar si una organización está pasando por un cambio de estructura formal y procesos?

Será necesario realizar un diagnóstico general de la organización y para ello se sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿La organización está constituida formalmente?
- ¿Se tiene una misión y visión claras?
- ¿Se tiene objetivos definidos?
- ¿Existe una filosofía organizacional determinada?
- ¿Se tiene una estructura organizacional adecuada?
- ¿Existe un organigrama?
- ¿Los miembros saben a quién reportan?
- ¿Los procesos de la organización ayudan a cumplir la misión y objetivos?
- ¿Las áreas de la organización funcionan adecuadamente?
- ¿Existe distribución del trabajo y delimitación de funciones?
- ¿Existe un orden para desarrollar las actividades?

Si la mayoría de las preguntas fueron respondidas en forma negativa, se puede determinar que estamos frente a un caso de cambio organizacional de estructura formal y procesos.

Tras haber identificado si la guía será de ayuda directa para la organización, se procederá a desarrollar los elementos claves de gestión para afrontar el cambio.

¿Qué es la visión y misión?

La visión contribuye a analizar lo que la organización ha realizado en el pasado con el objetivo de proyectar lo que dicha organización quiere lograr a futuro. Para su formulación, se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas a través de un enunciado que resuma la aspiración de la organización en el futuro:

Tabla 33: Preguntas para elaborar la visión de una OSC

¿Qué tipo de organización queremos ser?	Establece una declaración sobre la organización en la que se quiere convertir
¿A dónde queremos llegar?	Identifica aspiraciones y plantea cómo se ve a la organización en el largo plazo
¿Cómo queremos que nos vean los demás?	Recoge el reconocimiento futuro al que se aspira como organización
¿Cómo lo hacemos?	Define el campo de acción específico de la organización

La misión define lo que la organización hace actualmente, en el día a día. Es el propósito de la misma. Para su formulación, es necesario tener en cuenta las siguientes preguntas:

Tabla 34: Preguntas para elaborar la misión de una OSC

¿Quiénes somos?	Sirve para definir el propósito de la organización
¿Qué hacemos?	Permite definir el valor que genera la organización en su entorno
¿A quién nos dirigimos?	Delimita el grupo de personas al cuál se dirige la organización: beneficiarios, clientes, usuarios
¿Cómo lo hacemos?	Define el campo de acción específico de la organización

Cada una de estas preguntas, deberá responderse a modo de enunciados que reflejen la razón de existir de la organización y cohesionen a todos los miembros que formen parte de esta. Es importante que, todos participen activamente en la elaboración tanto de la visión como de la misión de la organización de modo que, cada persona conozca e interiorice qué es la organización y a dónde quiere llegar. Y, se trabaje de manera conjunta y alineada, en función del propósito de la organización y con miras a alcanzar las metas planteadas.

Otras consideraciones para la elaboración de la visión y la misión de la organización se listan a continuación:

- Las herramientas empleadas para la elaboración de la visión y misión deberán ser participativas y flexibles ya que ambos elementos están sujetos a cambios y revisiones periódicas.
- Si bien la redacción formal de la visión y misión puede asignarse a una sola persona, el intercambio de ideas y debate previo sobre ambos elementos deberá incluir a todo el grupo encargado de la organización.
- Las propuestas preliminares de visión y misión se anotarán y revisarán con todo el equipo encargado y se consolidarán las ideas, estableciendo una jerarquía según relevancia para la organización.
- Una vez validadas las opciones de visión y misión por los distintos grupos de interés (el grupo que dirige la organización y los demás miembros) se elaborará la versión final y se presentará de manera formal a toda la organización.

¿Qué son los valores?

Los valores organizacionales son los principios y creencias que comparten los miembros de la organización. Estos también se definen como los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización y se consideran en la elaboración del perfil de toda persona que quiera pertenecer a la organización.

Para que una organización pueda definir sus propios valores, se sugiere plantear las siguientes preguntas (González, 2007, p. 29) :

- ¿Qué valores o fundamentos son claves para nuestra organización?
- ¿Qué normas y estándares de comportamiento se derivan de los valores difundidos por la organización?
- ¿Qué aspectos del día a día son los que guían el comportamiento de las personas que trabajan en la organización?
- ¿Qué principios debe seguir todo miembro de la organización?

Estas preguntas se deben plantear a todos los miembros de la organización y promover la participación activa de los mismos en la elaboración de los valores organizacionales.

Una vez recogidas las opiniones de todos los miembros sobre los valores organizacionales, se deberá elegir las aquellas ideas que mejor se adecúen a la organización, mediante un proceso de votación.

Además, para elaborar los valores de la organización se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Una vez que se establezcan cuáles son los valores organizacionales, se debe comunicar tanto a los voluntarios como a la comunidad con la cual se trabaja. Esto se puede realizar mediante una presentación oficial de la organización.
- Otra forma de evaluar y controlar la concientización de estos valores organizacionales es a través de una encuesta que se aplicará tanto a miembros que dirigen la organización como a los voluntarios. Esta encuesta permitirá identificar que los miembros de la organización conozcan y hayan interiorizado los valores definidos.

¿Qué son los objetivos estratégicos?

Los objetivos son una guía para la ejecución concreta de acciones y sirven como estándares para evaluar lo que se hace y en qué medida estas acciones está alineadas a la misión. Los objetivos estratégicos, en cambio, son el conjunto de acciones o medios para cumplir con los objetivos a largo plazo. Además, son la base de la planeación operativa.

Para que una organización pueda definir sus objetivos estratégicos, se sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los temas estratégicos más importantes de Educa Ancón?
- ¿Qué resultados esperan alcanzar como organización en dichos temas?
- ¿Qué acciones se planean tomar para alcanzar dichos resultados?
- ¿Las acciones y resultados esperados responden a la misión y visión?

Todos los miembros de la organización deben participar en responderlas ya sea a través de talleres o en reuniones entre los miembros de la organización. Se recomienda la elaboración de una lluvia de ideas y organizar por temáticas las respuestas ya que esto ayudará no solo a que todos los miembros de la organización participen, sino también a entender qué se desea lograr como organización y cómo contribuir desde cada área.

Se aconseja tomar en cuenta las siguientes sugerencias para la implementación y monitoreo:

- Será necesario comunicar y concientizar a los miembros acerca de los nuevos objetivos que se van a instaurar en la organización
- Se puede realizar una reunión en la cual se explique cómo su labor diaria ayudará a cumplir los objetivos propuestos.

- Para monitorear de una manera adecuada el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se plantea que, en cada reunión oficial, se mencionen los objetivos que se desea alcanzar y qué está haciendo cada uno de los miembros o voluntarios para ayudar a conseguirlos.
- Una manera más formal de monitorear este punto es a través de un Plan Operativo Anual (POA), de esta manera se podría evaluar el progreso de cada uno de ellos.

¿Qué es una función?

Cuando nos referimos a una función que se realiza dentro de una organización estamos hablando del conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona para cumplir ciertos objetivos. Estas actividades están descritas para que una persona ocupante de un puesto en una organización las cumpla. Dichas actividades constituyen una función solo cuando hay reiteración en su desempeño.

¿Qué es un proceso?

En cuanto a los procesos, estos son un conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí; y que tienen un objetivo específico dentro de una organización.

¿Qué es una estructura organizacional?

La estructura organizacional se refiere la forma en la que están agrupadas las áreas o departamentos en los que se divide una organización. A su vez, esta describe las relaciones de subordinación o jerarquía entre cada área, y la manera en que se comunican y trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Para que una organización pueda definir las funciones por cada área, los principales procesos que desarrolla y su estructura organizacional, se sugiere plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos importantes para que la organización cumpla sus objetivos?
- ¿Cómo se podría organizar de una forma más efectiva?
- ¿Cuáles son las actividades principales de la organización?
- ¿A qué se debe dedicar cada área de la organización?
- ¿Qué funciones debe tener cada miembro de la organización?

Además, es importante recalcar que para responder a estas preguntas es recomendable que se realice una reunión con todos los miembros de la organización, especialmente, aquellos que lideran áreas o equipos. Estas reuniones se llevarán a cabo con el objetivo de recibir feedback de las distintas áreas sobre las funciones que desempeñan y, los procesos y estructura de la organización; para determinar si estos se adecúan a las necesidades de cada área/ miembro.

Asimismo, para la implementación se recomiendan las siguientes pautas:

- Una vez definidos los procesos, funciones y estructura de la organización es vital comunicar esta información de manera formal a todos los miembros de la de modo que cada uno tenga claro cómo se organiza el trabajo en la organización.
- Por otro lado, para monitorear el cumplimiento de los procesos y funciones así como la adecuación de la estructura organizacional planteada a la organización, se sugiere realizar entrevistas a los miembros de las distintas áreas de la organización. Estas tendrán el objetivo de recoger la opinión de los entrevistados para la identificación de oportunidades de mejora respecto a la estructura, funciones y procesos de la organización.

¿Qué es la formalización?

La formalización se entiende como el proceso mediante el cual se consituye legalmente una organización. Para efectos de esta guía se considera a las organizaciones que buscan constituirse como una asociación, la cual está compuesta por personas naturales o jurídicas que realizan actividades con un fin no lucrativo.

La importancia del proceso de formalización de una organización radica en el reconocimiento de la misma en el ámbito legal. Este cambio puede tener efectos positivos en la organización como la creación de alianzas formales con otras organizaciones y el incremento de potenciales fuentes de financiamiento. Asimismo, este proceso contribuye a la elaboración de documentos formales como el acta de constitución social y estatuto, y la minuta donde se consigna información básica para el funcionamiento de la organización (por ejemplo, denominación de la asociación, domicilio legal, representante legal, fines y órganos de la asociación, entre otros).

Para llevar a cabo el proceso de formalización de una organización, se recomienda dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿A qué organización debemos acudir para lograr la formalización?
- ¿Qué pasos se deben seguir para lograr la formalización?

- ¿A quién se puede pedir asesoría legal en caso de necesitarlo?
- ¿Qué documentos se necesitan presentar para lograr la formalización?

A parte de las preguntas antes mencionadas para llegar a la formalización, se sugiere seguir las siguientes pautas:

- Para realizar la formalización, lo más recomendable es contar con la asesoría de una notaría y designar a una comisión de trabajo específica dentro de la organización para que se encargue de realizar los trámites pertinentes.
- Realizar la elaboración de los documentos formales de la organización(por ejemplo, estatuto) con la participación de todos los miembros de la organización, a través de talleres y reuniones formales en las cuales se discutan y decidan los puntos que deben ser incluidos en este documento.

¿Qué es la Gestión del Talento?

Es un sistema orientado a desarrollar estrategias para seleccionar, incorporar, capacitar, evaluar y retener a los miembros de una organización. La importancia de la gestión del talento en organizaciones sin fines de lucro radica en desarrollar e implementar herramientas adecuadas para contar con las personas más afines a la organización y que contribuyan a la generación de valor en la misma, para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos planteados.

Existen diversos modelos de la gestión del talento, sin embargo, los componentes básicos que deben considerarse en una organización son los siguientes:

- Selección
- Capacitación
- Seguimiento
- Motivación y reconocimiento
- Evaluación

No obstante, para efectos de esta guía se establecerán pautas para dos componentes específicos de la gestión del talento: selección y evaluación de desempeño. En este sentido, se plantean las siguientes preguntas para llevar a cabo ambos procesos en una organización de la sociedad civil:

Descripción de Puesto

- ¿Cuáles son los puestos que se requieren en la organización?
- ¿Qué competencias y conocimientos se requiere en cada puesto?
- ¿Qué información debe contener el perfil de puesto?

Proceso de Selección

- ¿Cuál es el objetivo del proceso de selección?
- ¿Qué documentos y actividades se necesitan para llevar a cabo el proceso selección?
- ¿Qué información se quiere obtener de los postulantes?
- ¿Qué actividades deben realizarse al final del proceso de selección?

Proceso de Inducción

- ¿Qué información básica debe conocer un nuevo miembro que se incorpora a la organización?
- ¿Cómo involucrar al nuevo miembro de la organización y generar identificación con esta?
- ¿Cuáles son los objetivos y políticas de la organización?

Evaluación de Desempeño

- ¿Cuáles son los objetivos del sistema de evaluación de desempeño?
- ¿Qué criterios y competencias evaluarán y cómo?
- ¿En qué medida el sistema de evaluación responde la forma de trabajo de la organización?
- ¿Qué elementos deberá contener la entrevista de evaluación de desempeño?

Para dar respuesta a las preguntas planteadas se sugiere convocar a todos los miembros de la organización para dar a conocer los criterios que se siguen en la elaboración de cada uno de los procesos anteriormente mencionados. Esto último para garantizar que tanto en el proceso de selección como en el de evaluación de desempeño se vean reflejadas las necesidades de cada área.

Adicionalmente, el área de Gestión del Talento de la organización será la encargada de llevar a cabo las reuniones, talleres y focus group que permitan recopilar información de los miembros que dirigen la organización, de asesores externos y los voluntarios respecto al diseño de los procesos y metodología empleada en los procesos de selección y evaluación de desempeño.

¿Qué es la Gestión del Voluntariado?

La gestión del voluntariado es un conjunto de actividades orientadas a atraer, seleccionar, capacitar, evaluar y reconocer a las personas que trabajan de manera voluntaria en

la organización. Es importante recalcar que en las organizaciones de la sociedad civil es particularmente importante desarrollar estrategias específicas para lograr retener y fidelizar a estos voluntarios y generar un vínculo de los mismos con la organización. Ya que, en una organización que depende en gran medida de la labor voluntarios, el buen manejo de los mismos contribuirá al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Si bien existen diversos elementos de la gestión de voluntariado, esta guía se centra en los componentes de capacitación y de reconocimiento (tanto formal como informal). En este sentido, se plantean las siguientes preguntas que permitan determinar y evaluar los distintos mecanismos de capacitación y reconocimiento en la organización:

Capacitación

- ¿Cuál es el objetivo de la capacitación a voluntarios?
- ¿Qué contenido y herramientas incluyen las capacitaciones a los voluntarios?
- ¿Cuál es la periodicidad y duración de las capacitaciones?
- ¿Cómo se evalúa que el plan de capacitación cumpla con los objetivos planteados?

Reconocimiento Formal

- ¿Cuáles son los criterios para reconocer de manera formal a los voluntarios?
- ¿Qué mecanismos se pueden aplicar para realizar el reconocimiento formal del voluntariado?
- ¿Cómo hacer visibles las actividades realizadas por los voluntarios que ameritan reconocimiento?

Reconocimiento Informal

- ¿Cuáles son los criterios para reconocer de manera informal a los voluntarios?
- ¿Qué mecanismos se pueden aplicar para realizar el reconocimiento informal del voluntariado en Educa Ancón?
- ¿Cómo hacer visibles las actividades realizadas por los voluntarios que ameritan reconocimiento?

Después de plantear y dar respuesta a las preguntas, (a través de herramientas que fomenten la participación de todos, como por ejemplo, reuniones que incluyan tanto a los

miembros que dirigen la organización como al voluntariado), se recomienda someter a votación los planes de capacitación y reconocimiento propuestos. Asimismo, se sugiere desarrollar herramientas para obtener feedback objetivo, por ejemplo, encuestas de satisfacción aplicadas a los miembros para obtener sus opiniones acerca de los planes de capacitación y reconocimiento.

¿Qué son las alianzas estratégicas?

Son las colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de objetivos compartidos. Los actores deben aportar a la alianza un elemento básico (capacidad, recursos, habilidades o conocimientos) que contribuya de forma significativa y complementaria a alcanzar lo deseado.

La importancia de establecer alianzas estratégicas es la creación de sinergias, que muchas veces ayudan a reducir costes a la organización. A continuación, se presentará algunas preguntas que ayudarán a identificar, clasificar, entender la relación, encontrar los puntos críticos y establecer estrategias para gestionar las alianzas estratégicas de una organización

- Identificación y clasificación de alianzas:

¿Qué organizaciones me apoyan? ¿A qué sector pertenecen los aliados estratégicos? ¿Qué tipo de relación mantengo con ellos? ¿Qué beneficios obtienen ellos de nuestra organización? ¿Qué beneficios obtenemos de ellos? ¿Qué otros beneficios podría obtener de ellos? ¿Qué otros beneficios podrían obtener de mi organización? ¿Qué tipo de relación debe haber entre mi organización y ellos?

- Tipo de relación:

¿Qué nivel de compromiso existe entre Educa Ancón y la organización? ¿Cuán importante es para la misión de Educa Ancón que esté relacionado con ellos? ¿Qué tipo de recursos recibe una organización de la otra? ¿Realizan actividades conjuntas? ¿Interactúan constantemente? ¿Es complicado administrativamente acordar y cumplir con la otra parte? ¿Están alineadas las creencias, la misión o la visión de las organizaciones? ¿Genera valor la alianza?

- Puntos críticos y estrategias de mejora:

¿Qué puntos críticos tiene cada alianza con Educa Ancón? ¿De qué manera se puede mejorar el punto crítico? ¿Qué organizaciones tienen puntos similares por mejorar? ¿De qué manera puedo mejorar o fortalecer el vínculo con dicha organización?

Al responder las preguntas, se recomienda organizar la información en cuadros y tablas. Además, el área que deberá estar encargado de las alianzas, principalmente, es el de comunicaciones. A continuación, se dejan otras sugerencias y recomendaciones para gestionar las alianzas estratégicas:

- Se recomienda realizar y mantener actualizado un directorio de los aliados estratégicos para que la organización pueda coordinar directamente con una persona de la organización y establecer canales formales de comunicación.
- Se sugiere establecer reuniones con cada aliado con el objetivo de presentarse formalmente y determinar acuerdos, donde se hagan explícitos los beneficios que recibirá cada parte.
- Se sugiere que para mapear nuevos aliados estratégicos se hagan las mismas preguntas establecidas arriba y así evaluar si conviene establecer dicha alianza.
- Para monitorear el estado del vínculo que existe con cada aliado estratégico, se plantea elaborar boletines o reportes de transparencia de actividad y enviarlos a las partes interesadas.

¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación es un fenómeno que se da en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Además, es un proceso transversal y de apoyo para toda la organización. Se puede dividir en dos: la comunicación interna, la cual se caracteriza por un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros; y la comunicación externa, que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Para poder realizar una estrategia comunicacional, se deberá tener en claro la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización. Estas son algunas preguntas que ayudarán a elaborar dicha estrategia:

- Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, ¿de qué manera la comunicación puede ayudar a cumplirlos? ¿qué se puede hacer en términos comunicacionales dentro de la organización? ¿se podrá mejorar algún aspecto externo (imagen, aliados) a través de la comunicación?
- ¿Qué se espera alcanzar, desarrollar o mejorar en el aspecto comunicacional? ¿qué resultados se espera lograr en la comunicación interna o externa? ¿son resultados que están alineados a los objetivos estratégicos?

- ¿A quiénes o a qué organizaciones involucra el cumplimiento de los resultados? ¿qué características presentan? ¿qué necesidad les ayuda a satisfacer si logramos esos resultados?
- Teniendo en cuenta al público que se dirige y qué resultado se espera, ¿qué acciones debemos tomar? ¿qué recursos materiales, humanos y financieros necesitamos?

Por otro lado, se sugiere:

- Realizar un cronograma de actividades. Luego, se deberá distribuir las tareas y denominar responsables de actividad dentro del equipo de comunicaciones: un responsable de la comunicación interna, un responsable de imagen y posicionamiento, y un responsable de alianzas estratégicas.
- Definir los formatos oficiales de la organización para cualquier documento o publicación que requieran el uso del logo institucional.
- Monitorear el estado de la estrategia comunicacional a través de la revisión constante del cronograma de actividades.
- Evaluar si los públicos objetivos han sido bien definidos y si se ha obtenido las respuestas que esperábamos por parte de ellos.
- Evaluar si las ideas que se querían comunicar se han comprendido y han motivado a la acción.
- Evaluar si el medio o el canal ha sido el adecuado para el público objetivo; y si se han utilizado los recursos eficientemente.
- Evaluar la estrategia comunicacional como un todo para obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas.

¿Qué es la gestión financiera?

La gestión financiera y económica de una organización sin fines de lucro consiste en diseñar e implementar estrategias que aseguren que la organización cuente con los fondos necesarios para realizar sus actividades principales y pueda cumplir con sus objetivos.

Para que una organización pueda definir sus estrategias de financiamiento, se sugiere a la organización dar respuesta, de manera grupal, a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera la organización genera ingresos? ¿qué estrategias utilizan otras organizaciones similares para financiarse?

- ¿Las actividades elegidas para la recaudación de fondos están alineadas con la misión, visión y valores de la organización?
- ¿La actividad recauda considerablemente más de lo que se gasta?
- ¿Es una actividad que retribuirá lo invertido en poco tiempo o en un periodo prolongado?
- ¿Hay suficiente dinero para invertir en esa actividad? ¿para qué servirá la ganancia? ¿es una actividad que se puede volver a hacer?

Además, se aconseja tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Se recomienda formular estas preguntas a todos los miembros de la organización durante talleres que recojan su opinión sobre cuáles consideran son las estrategias de financiamiento que se deben diseñar e implementar.
- Una vez que se establezcan cuáles son las formas de financiamiento, se debe comunicar tanto a los voluntarios como a la comunidad con la cual se trabaja.
- Se sugiere aprovechar las alianzas establecidas por la organización para poder tener la mayor cantidad de donaciones y tener un mejor financiamiento.
- Para monitorear de manera adecuada aspectos dentro del financiamiento, se debe realizar reportes semestrales, con el objetivo de informar a los miembros de la comisión cuál es el estado financiero de la organización y poder recoger oportunidades de mejora.
- Otra forma de evaluar las estrategias de financiamiento, es a través de asesorías con expertos en temas financieros que puedan dar un feedback de la situación financiera de la organización.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 9-24.
- Alfonso, M., Bos, M., Ganimian, A. & Vegas, E. (2014). *América Latina en PISA 2012: Perú en PISA 2012: Logros y desafíos pendientes*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6576/America%20Latina%20en%20PISA%202012%203a%20Peru%20en%20PISA%202012%20C2%BF%20logros%20y%20desafios%20pendientes.pdf?sequence=1>
- Andalaf, A., & Saldías, J. R. (2006). *Sistemas de Control de Gestión, Análisis para organizaciones sin fines de lucro*. Concepción, Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Beitia, P., Gavilán, B., & Guezuraga, N. (2008). *Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Berekintza. Recuperado el 5 de diciembre de 2014 de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia_basica.pdf
- Caro, A., De Asís, A., Gross, D. & Lillo, E. (s.f.). *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas*. Fundación Luis Vives. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014 de http://www.luisvivesces.org/publicaciones/detalle/manual_de_ayuda_para_la_gestion_de_entidades_no_lucrativas.html
- Carreras, I. & Iglesias, M. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG: Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2010). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona, España: Programa ESADE- PwC de Liderazgo Social 2010-11.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Atlas S.A.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F., México.
- Daft, R. L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F., México.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Educa Ancón [EA]. (2014a). *Acta de Vida de Educa Ancón*.
- Educa Ancón [EA]. (2014b). *Funciones y tareas de la comisión Educa Ancón 2014-2015*.

- Educa Ancón [EA]. (2014c). *Página oficial de Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/EducaAncon?fref=ts>
- Educa Ancón [EA]. (2014d). Presentación de Comisión 2014 [Presentación PPT].
- Educa Ancón [EA]. (2015). *Acta del día 20 de enero*.
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Escuela de Impro (2015). *Improvisación*. Recuperado el 19 de junio de 2015 de <http://www.escueladeimpro.com/improvisacion.php>
- Fernández, J. & Gallardo, M. (s.f.). *Poder Judicial*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7690548046d47506a34da344013c2be7/La+Finalidad+No+Lucrativa+de+las+Asociaciones+C+5.+4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7690548046d47506a34da344013c2be7>
- Fundación Luis Vives. (2009a). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014 de http://www.luisvivesces.org/publicaciones/detalle/claves_para_la_gestion_de_personas_en_entidades_no_lucrativas.html
- Fundación Luis Vives. (2009b). *Claves para la gestión del voluntariado en Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014 de http://www.luisvivesces.org/publicaciones/detalle/claves_para_la_gestion_del_voluntariado_en_las_enl.html
- Fundación Merced Coahuila. (2012). *Planeación Estratégica y Planeación Operativa*. Coahuila, México: Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).
- Fundación YPF. (s.f.). *Fundación YPF*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de http://www.fundacionypf.org/publicaciones/organizaciones_sociales/Manual_para_constituir_o_regularizar_una_OSC.pdf
- González Gómez, L. (2007). *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Guerrero Martínez, M., & Hernández Arciniega, Y. (2013). *Dale visibilidad a tu OSC: Manual de Comunicación*. Toluca: Gobierno del Estado de México.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Lazzaro, G. (2005). *¿Cómo desarrollar un programa de voluntarios?* Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Licandro, O. (2012). *Alianzas Sociales para el desarrollo de Emprendimientos Inclusivos*. PNUD.

- McBride, D. (2014). *Modelos de Estrategia No Convencionales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. [Presentación PPT].
- Ministerio de Educación (2015). *Programa de Formación de Formadores de Acompañantes Pedagógicos en el marco del Programa Educativo de Logros de Aprendizaje (PELA)*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/?page_id=72#
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Olvera, A. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico*. México: Programa de Estudios Disciplinarios del Tercer Sector.
- Parodi, M. (2004). *Quiero constituir una ONG en el Perú*. Lima: Red Internacional Solidaria del Perú. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014 de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/sociedad-inclusiva/manualong.pdf>
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa, 50-63.
- Reynaga Morales, A. (2007). *Las Relaciones de Colaboración en el Ámbito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa*. Razón y Palabra.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salvador i Peris, P. (2009). *Comunicación e imagen en las ONG*. 1-12. Castellón, España. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).
- Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (31 de Octubre de 2011). *Manual de Gestión de Procesos*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf

Valls, N., Vidal, P. & Villa, A. (2009). *Manual de Gestión del Voluntariado*.
Observatorio del Tercer Sector. Barcelona: Obra Social Fundación "la Caixa".
Recuperado el 5 de Diciembre de 2014, de
http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010_01_manual_gestion_voluntariado.pdf



ANEXO A: Síntesis de entrevistas a profundidad a miembros de comisión de Educa Ancón

Durante el mes de octubre del 2014 se llevaron a cabo entrevistas a los miembros de la comisión de Educa Ancón (compuesta por doce personas), con el objetivo de recoger información para realizar el diagnóstico organizacional, el cual es una de las herramientas para la elaboración de la propuesta. La síntesis de las entrevistas se ha dividido en los siguientes puntos: Información General de los miembros entrevistados en relación a Educa Ancón, Información de las subcomisiones de Educa Ancón e Información recogida según los elementos clave de la gestión estratégica.

1. Información General de los miembros entrevistados en relación a Educa Ancón

En primer lugar, se preguntó a los miembros cómo conocieron a Educa Ancón. En algunos casos, se mencionó que se enteraron de la organización a través de su página oficial de Facebook y por recomendaciones de amigos que ya pertenecían a la organización. En otros casos, se mencionó que se informaron de EA a través de la charla de presentación de la organización y afiches ubicados en la PUCP (Facultad de Estudios Generales Letras).

En segundo lugar, la gran mayoría indicó que la principal motivación para formar parte de EA es contribuir a la resolución de la problemática de educación en el país (enfocada en el tema de comprensión lectora). Asimismo, los entrevistados mencionaron que los motiva la posibilidad de trabajar con niños y niñas y desarrollar sus capacidades de manera conjunta.

En tercer lugar, sobre el significado que tiene para los miembros entrevistados pertenecer a EA, señalaron que la organización es una parte importante de su vida ya que la labor que ellos realizan es valorada tanto por los niños y niñas como por sus padres, lo cual es gratificante y ratifica el esfuerzo que dedican a la organización.

En cuarto lugar, respecto a la creación de la organización, todos los miembros entrevistados conocen como se inicia Educa Ancón. Por ejemplo, se señaló información sobre la fundadora de la organización (Cristina Valega) y de cómo se identifica la necesidad de crear un proyecto en la población beneficiaria (I.E. César Vallejo en Villa Estela, Ancón). Además, se describió la metodología inicial de los talleres y los cambios que estos han experimentado a través de los años.

En quinto lugar, en relación a qué hace diferente a EA de otras organizaciones similares, se indicó que la propuesta de valor de Educa Ancón se centra en generar un espacio alternativo donde los niños y niñas sean agentes de su aprendizaje. Pues, la metodología hace que, a

diferencia de la educación tradicional, no se imponga conocimiento sino que haya una constante participación e intervención tanto del voluntario como del niño. Asimismo, Educa Ancón es una de las pocas organizaciones que enfatiza la problemática de la educación en el país a partir del bajo nivel de comprensión lectora.

En sexto lugar, en cuanto a los recursos que requiere la organización para alcanzar los objetivos, estos se pueden dividir en tres grupos: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. Respecto al primer grupo, se señaló que se necesitan voluntarios proactivos, comprometidos y capacitados. En relación a los recursos materiales, se requieren libros, materiales de limpieza, refrigerios para los niños y útiles de oficina. Por otro lado, a los miembros entrevistados les gustaría contar con infraestructura propia y el servicio de movilidad. En cuanto a los recursos financieros, se señaló que se necesita mayor cantidad de dinero para mejorar la calidad de los refrigerios y del material empleado. Asimismo, se requieren fondos para la compra de activos de la organización (como cámara, laptop, etc.).

En séptimo lugar, sobre el proceso de toma de decisiones, todos los miembros de la comisión tienen capacidad de voz y voto. Es así, que la Coordinadora General no toma de manera independiente las decisiones finales sino que cumple la función de facilitadora y representante. Sin embargo, este proceso democrático al involucrar a doce miembros en total, genera retrasos ya que, en algunos casos, la deliberación se dilata y es difícil llegar a consensos.

Este proceso se lleva a cabo en las reuniones realizadas los días de jueves de cada semana, para las cuales los puntos de agenda se establecen días previos a la fecha de reunión a través de la página institucional de EA en Facebook. Actualmente, los voluntarios no forman parte del proceso de deliberación, su presencia en las reuniones tiene un fin informativo.

En octavo lugar, respecto a las fortalezas y debilidades identificadas para Educa Ancón, los entrevistados señalaron como fortalezas que todos los miembros de la comisión se encuentran comprometidos con la organización y presentan interés por el impacto social que realizan. Además, se destacó como fortaleza la interdisciplinariedad en los miembros de la organización. Asimismo, se mencionó que se cuenta con el apoyo de distintas organizaciones y Centros Federados dentro de la PUCP como potenciales asesores para la organización. En cuanto a las debilidades, los entrevistados indicaron que falta mayor contacto con los padres y profesores de los niños. Además, que existe alta rotación de voluntarios y bajo nivel de compromiso con la organización. Por otro lado, no se cuenta con un presupuesto formal para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Además, se identificó que, a veces, no todos los miembros de la comisión comparten la misma información y esto repercute en cumplimiento de las funciones y metas planteadas. Asimismo, otra debilidad mencionada es que Educa Ancón no

es una organización formal y limita las posibilidades de conseguir financiamiento y de generación de alianzas. Sin embargo, cuando se preguntó sobre las oportunidades y amenazas, la mayoría de los miembros no supo identificar estos aspectos.

2. Información de las subcomisiones de EA

En relación a los objetivos de cada subcomisión, algunas de estas sí han establecido y conocen sus objetivos; mientras que, otras no los han definido formalmente. Además, los miembros entrevistados señalaron que, en algunos casos, la distribución de miembros por subcomisión no es equitativa y no contribuye a la división de la carga de trabajo.

En cuanto a las funciones de cada subcomisión, algunos miembros indicaron que existe la necesidad de comunicar dichas funciones entre cada subcomisión de modo que estas estén enteradas del trabajo que realiza cada una.

Respecto a las reuniones, los entrevistados mencionaron que en algunas subcomisiones se realizan reuniones entre el coordinador y los subcomisionados. Estas se dan solo cuando hay alguna actividad puntual que cumplir. Por último, no existen herramientas de seguimiento formal para evaluar la labor de cada subcomisión. Solo se realizan entregas de reportes, cuando se realiza una actividad específica, a la Coordinación General.

3. Información recogida según los elementos clave de la gestión estratégica

A continuación, la síntesis de entrevistas está agrupada según los diez elementos clave de la gestión estratégica:

3.1. Misión y Visión

En las entrevistas realizadas, se preguntó a los miembros qué es lo que desean lograr como organización. La mayoría de los entrevistados señaló que Educa Ancón busca contribuir a reducir la brecha educativa en el país a través de la mejora de la comprensión lectora en los niños y niñas. Sin embargo, algunos señalaron que la organización aún no ha establecido de manera clara qué es lo que quiere lograr.

En cuanto a la misión y visión, se identificó que Educa Ancón no cuenta con estos aspectos definidos de manera formal. Según la información obtenida de las entrevistas, para algunos miembros de la comisión, la misión y visión de la organización aún no está clara, pues no se ha transmitido oficialmente a los voluntarios y existen dudas respecto a las tareas que cada uno realiza y si esto realmente está generando un impacto real en la población beneficiaria .

Por otro lado, los entrevistados mencionaron que cada miembro de la comisión, al estar en diferentes subcomisiones, tiene una forma distinta de ver a la organización y esto

hace que no se defina una misión y visión única y definitiva para la organización. Asimismo, otros miembros entrevistados indicaron que la misión y visión si son claras, no obstante, estas se deben comunicar a todos los miembros de modo que la conozcan y se identifiquen con estas.

3.2. Valores Organizacionales

Respecto a los valores organizacionales, los miembros de la comisión de Educa Ancón respondieron la pregunta “¿Conoces los valores de Educa Ancón? Si Educa Ancón tuviera valores organizacionales, ¿cuáles serían?”. De las respuestas obtenidas, se determinó que la organización no cuenta valores oficiales. Sin embargo, los miembros entrevistados mencionaron los valores que mejor reflejan la identidad de Educa Ancón.

Dentro de los valores más mencionados se encuentran los siguientes: compromiso, responsabilidad, tolerancia, confianza, empatía, proactividad, solidaridad y trabajo en equipo. Del total miembros entrevistados, ocho indican que el valor que mejor describe a Educa Ancón es el compromiso. El segundo valor más mencionado fue la responsabilidad. A pesar de los problemas identificados en la organización, los miembros entrevistados destacan que todos realizan un trabajo comprometido y responsable en la organización desde cada uno de sus puestos.

3.3. Objetivos Estratégicos

En cuanto a los objetivos de corto y largo plazo, los entrevistados señalaron que la organización no cuenta con objetivos definidos de manera formal. Por ello, cada miembro entrevistado expresó su opinión sobre cuáles considera serían estos objetivos para Educa Ancón. En primer lugar, a continuación, se presenta el listado de los objetivos a corto plazo que identificaron los entrevistados:

- Mejorar la metodología empleada en los talleres de comprensión lectora (coordinar el desarrollo de los talleres según el plan de estudios de estudios de los niños para que el contenido de estos de adecúe a los temas desarrollados en clases).
- Culminar la implementación de la biblioteca en el I.E César Vallejo.
- Concretar la formalización de la organización para poder obtener donaciones.
- Generar un vínculo más cercano con los padres y profesores de los niños que asisten al I.E César Vallejo.
- Desarrollar estrategias a largo plazo para la obtención de recursos financieros que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la organización.

- Incrementar el número de miembros de comisión y voluntarios capacitados y comprometidos con la organización.
- Contar con una subcomisión que emplee herramientas para medir el impacto de la organización en la población beneficiaria.

En cuanto a los objetivos a largo plazo, se detalla la lista con los objetivos identificados por los miembros de comisión entrevistados:

- Contar con voluntarios que permanezcan durante un periodo largo de tiempo en Educa Ancón y estén comprometidos con la organización
- Tener un espacio propio en las instalaciones del I.E. Cesar Vallejo
- Expandir la propuesta de Educa Ancón e implementar la idea en otros colegios de Ancón
- Generar alianzas concretas con otras organizaciones que puedan contribuir a la sostenibilidad de la organización
- Expandir los talleres a otros temas adicionales y que complementen el tema de comprensión lectora

Cabe resaltar que en las reuniones de los miembros de comisión, las cuales tienen frecuencia semanal, no se discuten los objetivos y planes a largo plazo. Por el contrario, se priorizan los temas urgentes que permitan que la organización desarrolle sus actividades con normalidad en el día a día.

3.4. Estructura, procesos y funciones

Respecto a la estructura de Educa Ancón, la organización está conformada por 31 personas las cuales se dividen en los miembros de comisión y los voluntarios. Respecto al primer grupo mencionado, dentro de la comisión existen los puestos de Coordinadora(a) General, Secretario(a) de Organización, y cinco subcomisiones (Metodología, Investigación y Estadística, Presupuesto y Finanzas, Comunicaciones, Gestión del Talento). Los miembros de la comisión de Educa Ancón son doce personas que realizan labores administrativas y de planificación en la organización. En la actualidad, no todas las subcomisiones se reúnen siempre, algunas están inactivas (Investigación y Estadística) y otras (Comunicaciones, Presupuesto y Finanzas y Gestión del Talento) tienen serios problemas por falta de miembros para dividir la carga de trabajo o debido a que sus funciones no están definidas de manera adecuada.

En cuanto al segundo grupo, los voluntarios de la organización, estos participan en la elaboración de las dinámicas y en el dictado de los talleres que se realizan cada sábado. En algunos casos, los voluntarios pueden cumplir el rol de coordinador de aula, el cual tiene como función revisar las evaluaciones que se realizan a los niños al final del taller y coordinar la elaboración de las dinámicas.

Cuando se les consultó a los miembros de la organización sobre si creen que esta estructura organizativa les ayuda a cumplir sus objetivos como organización, si bien es cierto una gran mayoría respondió que si colaboraba a cumplirlos, se encontraron algunas personas que afirmaron que no ayudaba, pues no están cubiertos todos los puestos y algunas funciones se duplican. Por ejemplo, se mencionó que existe una confusión entre las actividades que deben realizar Investigación y Metodología, ya que dicha subcomisión se dedicó a otras actividades que no generaban tanto valor (revisión de estatuto), la cual no era una de sus funciones principales. Por otro lado, la subcomisión de Gestión del Talento no está cumpliendo bien con sus funciones principales.

Por el lado de los procesos, según la información brindada por los entrevistados, los principales procesos que realiza Educa Ancón son:

- Talleres de comprensión lectora desarrollados en Ancón
- Eventos de recaudación de fondos: rifas, fiestas, ventas de productos, etc.
- Reuniones con los voluntarios, con la comisión y la subcomisión
- Compras para los refrigerios que se entregaran a los niños en los talleres
- Planificación de la metodología y material empleado en los talleres
- Recopilación de datos en las evaluaciones continuas aplicadas a los niños
- Búsqueda de asesores externos para poder realizar mejor la labor de cada área
- Coordinaciones con la APAFA y colegio

Respecto a qué herramientas emplean para evaluar y medir si los procesos mencionados se ejecutan de manera adecuada, los entrevistados mencionaron que no existen mecanismos formales para realizar seguimiento al cumplimiento de estos procesos.

Por último, cuando se les pregunto a los miembros de la comisión de Educa Ancón sobre las funciones que cumplen dentro de la organización, estos respondieron que

cada subcomisión tiene funciones definidas, sin embargo, no están bien delimitadas. Es decir, existen funciones establecidas pero, en la realidad, estas no se cumplen de manera adecuada ya que, a veces, se recarga el trabajo en pocas personas y no se realiza delegación de funciones.

3.5. Aspectos legales y formalización

Según la información obtenida en las entrevistas realizadas, una de las principales prioridades manifestada por la gran mayoría de los miembros de la comisión es lograr la formalización, esto con el objetivo de poder recibir donaciones de empresas y externos. Algunos miembros entrevistados mencionaron que la formalización de Educa Ancón puede contribuir al acceso a especialistas que brinden asesorías específicamente en el área de metodología. Asimismo, se mencionó que una de las desventajas de que la organización no esté formalizada es que esto limita sus posibilidades para generar nuevas alianzas.

3.6. Gestión del talento

Respecto a la gestión del talento, los miembros entrevistados señalaron que no existe un procesos formales de selección, evaluación ni motivación e incentivos para los miembros de comisión de Educa Ancón.

En cuanto al tema de selección, no existen requisitos formales establecidos para elegir a los miembros de comisión de Educa Ancón. Sin embargo, los entrevistados indicaron que los postulantes reciben una ficha que deben llenar con sus datos generales. En algunos casos, los miembros de la comisión pasada (saliente), se comunicaron directamente con ciertos voluntarios y les propusieron elegir a qué subcomisión querían pertenecer. También, se seleccionó a aquellas personas (voluntarios) que tenían la iniciativa de dirigir o ser parte de alguna subcomisión en particular. En otros casos, para los puestos que no eran cubiertos, se consideraron las referencias y recomendaciones hechas por los miembros de la comisión saliente. De preferencia, según lo mencionado por los entrevistados, se requiere que la comisión de Educa Ancón esté conformada por personas que ya conozcan el proyecto y hayan participado como voluntarios (como mínimo durante un ciclo). Esto último, tiene el objetivo de asegurar el conocimiento de la labor que realiza Educa Ancón y el compromiso de la persona en base a su experiencia previa como voluntario.

Es importante recalcar que, la mayoría de miembros entrevistados mencionó que tienen interés en permanecer en sus respectivas subcomisiones debido a que sienten que estas se relacionan a las carreras profesionales que han elegido ,y consideran que esta es una

oportunidad para seguir aprendiendo y aportando a la organización desde su especialidad.

Si bien algunos entrevistados indicaron que la comisión de Educa Ancón debe renovarse cada año, la comisión actual (que asumió a mediados del año 2014), permanecerá dirigiendo la organización durante todo el año 2015. Esto para contribuir a una mejor gestión y generar impacto en la población beneficiaria.

En relación al tema de evaluación e incentivos para los miembros de comisión, los entrevistados señalaron que no existen procesos formales que permitan determinar en qué medida cada persona cumple con el trabajo asignado y, así, determinar herramientas para motivar e incentivar a aquellos que mejor se desempeñan. Algunos entrevistados indicaron que no consideran necesario motivar e incentivar a los miembros de comisión. Esto último porque consideran que están comprometidos con la organización y motivados con el objetivo de contribuir a cambiar la problemática educativa en el país a través de su trabajo en Educa Ancón.

Por último, si bien, en el año 2014, se creó la subcomisión de Gestión del Talento, algunos miembros entrevistados consideran que esta comisión debe mejorar ya que no tiene bien definidas sus funciones y, en ocasiones, se concentra solo en la relación con los voluntarios y se dejan de lado temas como la comunicación interna y clima laboral (entre los miembros de comisión y voluntarios) en la organización.

3.7. Gestión del voluntariado

En cuanto a la gestión del voluntariado, específicamente, en relación al reclutamiento, los miembros entrevistados señalaron que la convocatoria se realiza a través de las ferias (por ejemplo, de Responsabilidad Social Universitaria) en donde participa la organización. En estos eventos, los interesados completan fichas con sus datos y, luego, son contactados por la Educa Ancón. Asimismo, algunos interesados en ser voluntarios envían mensajes a través de la página institucional de Facebook de la organización para mostrar su interés en formar parte del voluntariado. A su vez, la organización realiza una convocatoria de nuevos voluntarios mediante redes sociales.

En la actualidad, no hay filtros para formar parte de los voluntarios de Educa Ancón, y esto se da, principalmente, porque se necesita todo el personal voluntario posible para realizar de la mejor manera los talleres. En principio, la organización planeó la realización de entrevistas de selección, pero esto no se concretó. Sin embargo, el requisito mínimo para ser parte del voluntariado es que asistan a la mayoría de

capacitaciones (son cuatro capacitaciones en total y se debe asistir como mínimo a tres de estas).

En cuanto al tema de motivación y reconocimiento, algunos entrevistados indicaron que se establece un control de la asistencia de los voluntarios a cada taller y se premia a los que obtienen una asistencia “perfecta”. Otros miembros entrevistados, señalaron que se reconoce en algunas reuniones realizadas los días jueves, a aquellos voluntarios que cumplieron de manera adecuada con la elaboración de las dinámicas y por su desempeño en el dictado de los talleres.

Por último, la mayoría de miembros entrevistados ratificó la importancia de contar con procesos formales para motivar e incentivar a los voluntarios de Educa Ancón. Esto con el objetivo de incrementar su compromiso con la organización y disminuir la rotación.

3.8. Alianzas estratégicas

En relación al tema de alianzas estratégicas, en primer lugar, la mayoría de los miembros señaló que la relación con los padres de los niños y niñas que asisten a los talleres no es cercana. Asimismo, algunos los entrevistados mencionaron que sí existe una buena disposición de los padres para inscribir a sus hijos en los talleres dictados por Educa Ancón. Es decir, reconocen, agradecen y valoran el trabajo que realiza la organización, sin embargo, no se realiza un trabajo conjunto ni existe comunicación constante entre los padres de familia y la organización.

En segundo lugar, en cuanto a la relación con el colegio, los miembros entrevistados indicaron que esta tampoco es cercana, ya que solo se da a través de la APAFA. Asimismo, identificaron como una oportunidad de mejora la creación de un vínculo con los profesores de la I.E César Vallejo.

En tercer lugar respecto a los aliados estratégicos dentro de la PUCP, se considera a esta última ya que se usan las instalaciones de la universidad para el dictado de las capacitaciones y las reuniones y actividades cotidianas de Educa Ancón.

En cuarto lugar, la mayoría de los miembros entrevistados considera como un aliado estratégico a la FEPUC. Esta ayuda a Educa Ancón en la difusión de los eventos que realizan y, en algunas ocasiones, brinda apoyo económico para los eventos de integración de la organización y facilita la reservación de aulas para la organización.

En quinto lugar, si bien no existe, actualmente, una relación cercana con el Centro Federado de Estudio Generales Letras, este ha facilitado a la organización un espacio

para poder guardar los materiales diversos de Educa Ancón. Además, de manera esporádica, se cuenta con el apoyo del Centro Federado de Educación, el cual brinda asesorías a la organización en temas referentes a la metodología y dinámicas educativas las cuales son aplicadas en los talleres de comprensión lectora.

En sexto lugar, otro aliado estratégico identificado por los miembros entrevistados es la organización Co-Gestores Sociales (CGS), la cual brinda asesorías a Educa Ancón en temas de gestión a través de talleres en los cuales participan los miembros de comisión de la organización.

En séptimo lugar, los entrevistados mencionaron a la Fundación Pamer como aliado estratégico ya que recibieron asesoría en temas metodológicos y, específicamente, en el proceso de formalización de la organización. Sin embargo, el vínculo con esta última organización se ha dejado de lado. Por otro lado, el colegio Markham, es considerado un aliado estratégico para los miembros entrevistados ya que apoya a la organización con donaciones de libros, asesorías referentes a la metodología de los talleres y, en algunos casos, llevan a cabo eventos pro-fondos en beneficio de Educa Ancón.

Por último, se preguntó a los miembros si conocían otras organizaciones que podrían apoyar a Educa Ancón y convertirse en nuevos aliados estratégicos. Sin embargo, no se obtuvo respuesta.

3.9. Comunicación organizacional

En cuanto a la comunicación interna, los entrevistados señalaron que se realizan reuniones de subcomisión el día jueves de cada semana. Aparte de esta reunión, hay una reunión con los voluntarios la cual se realiza cada dos semanas. Respecto a los canales de comunicación en Educa Ancón, se menciona que los miembros comparten información a través del correo electrónico de la organización. Además, se utiliza la página institucional de Facebook, para publicar los temas pendientes a tratar en las reuniones. Luego, las decisiones tomadas se comunican en la reunión quincenal con todos los miembros de la organización.

3.10. Financiamiento

Respecto a las principales fuentes de financiamiento de la organización, los entrevistados señalaron que se realizan eventos y actividades pro-fondos, como fiestas, rifas, conciertos, etc. Algunos miembros entrevistados señalaron que durante el ciclo 2014-2, cada miembro de la comisión prestó el monto de 50 soles con el objetivo de tener una cantidad de dinero acumulada para afrontar posibles inconvenientes o

destinar una parte de este dinero al proceso de formalización. Se estableció que estos préstamos monto serían devueltos luego de la fiesta pro-fondos.

En cuanto a las donaciones, principalmente estas son de libros que sirven para la implementación de la biblioteca. Los donantes son contactos que cada miembro de la organización puede contactar o, en algunos casos, las donaciones se realizan a través de los Centro Federados (por ejemplo, de la Facultad de Letras y Educación de la PUCP).

Finalmente, cuando se preguntó a los miembros sobre la efectividad de las estrategias de financiamiento desarrolladas hasta el momento se mencionó que no han funcionado de la manera esperada y que la mayoría de acciones están orientadas a resolver problemas inmediatos. Por ello, se consultó a los entrevistados sobre otros tipos de estrategia que podía adoptar la organización. Algunos miembros mencionaron como estrategia la venta de productos de la organización (merchandising), sin embargo, otros no dieron una respuesta.

Lista de miembros entrevistados:

- Gabriela Palacios
- María Cisneros
- Ingrid Abanto
- Franz Machaca
- Sol Dammert
- Jorge Álvarez
- Sami Salas
- Leonel Figueroa
- Nicolle Valverde
- Niels Porta
- Renzo Palacios
- Giannina De Paz

ANEXO B: Síntesis de Focus Group N° 1

En este apartado, se presenta la síntesis de la información recogida en el primer Focus Group realizado a los miembros de la comisión de Educa Ancón.

La aplicación de esta herramienta se llevó a cabo el día 6 de noviembre del 2014 en las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre las 14:00 y 16:00 horas.

Al final del apartado, se incluye la lista con los nombres de los nueve miembros de la comisión de Educa Ancón que participaron del focus group.

A continuación, muestra la información recogida a través de esta herramienta, clasificada en los siguientes temas: cambio organizacional, visión y misión, objetivos estratégicos, alianzas estratégicas, procesos y toma de decisiones y oportunidades de mejora de la organización:

Tabla B1: Síntesis del primer focus group

Temas	Información recogida
Cambio Organizacional	<p>Respecto a los cambios externos que han afectado a la organización se identificó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Centro Federado de Estudios Generales Letras dejó de apoyar económicamente a Educa Ancón. Esto significó dejar de contar con transporte particular para movilizarse cada sábado a Ancón y tener que usar transporte público • Disminuyó el apoyo de organizaciones externas como la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) • Mejoró el poder de convocatoria en el público objetivo • Se consiguió apoyo externo de la Fundación Pamer <p>Respecto a los cambios internos por los que ha pasado la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay mayor interés de la actual comisión por formalizar a la organización • Antes las comisiones permanecían un año en el cargo, la comisión actual permanecerá por un año y medio • Las comisiones pasadas eran muy hermética. Ahora, la comisión se comunica con mayor frecuencia con los voluntarios • En las comisiones anteriores, la toma de decisiones se centralizaba en dos personas, la Coordinadora General y la Subcoordinadora. El mayor cambio en la presente comisión es que se promueve la participación de todos en la toma de decisiones. • Existe mayor compromiso por parte de los miembros de la comisión con la organización • Antes, las tareas se concentraban en la Coordinadora General. Ahora se ha dividido la carga laboral de acuerdo a las subcomisiones definidas y cada una tiene funciones propias • En la comisión actual, se ha promovido que los voluntarios tengan un rol más activo en la organización. En antiguas comisiones, su participación se limitaba a asistir los sábados a los talleres. Ahora, se

Tabla B1: Síntesis del primer focus group (continuación)

Temas	Información recogida
Cambio Organizacional	incluye a los voluntarios en la elaboración de las dinámicas para el dictado de talleres
Visión y Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Se creó la subcomisión Gestión del Talento que se encarga del desarrollo de los voluntarios en la organización • No hay una misión y visión definidas para la organización. No se manejan estos conceptos y, en anteriores comisiones, no se había establecido ni misión ni visión • Los miembros de Educa Ancón están comprometidos con la organización, saben por qué y para qué trabajan, y comparten un objetivo en común. Sin embargo, cada uno expresa de manera distinta lo que quiere lograr la organización
Objetivos estratégicos	<p>Respecto a los objetivos a corto plazo de la organización, se identificaron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar a la organización para conseguir financiamiento y concretar alianzas estratégicas con otras organizaciones • Retomar el vínculo con la Fundación Pamer para contar con asesorías referentes al proceso de formalización • Reforzar el plan metodológico a través de alianzas con la I.E César Vallejo (que los talleres estén alineados con el plan de estudios de los niños) • Realizar presupuesto y garantizar fuentes de ingresos • Tener voluntarios comprometidos <p>Respecto a los objetivos a largo plazo de la organización, se identificaron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la temática de los talleres a otros ámbitos de enseñanza • Consolidar la relación con los padres, profesores y la I.E César Vallejo • Lograr la sostenibilidad de la organización a través de la generación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo, la venta de productos de Educa Ancón) • Expandir el campo de acción de la organización a otros colegios de la zona • Establecer un proceso formal de evaluación para los miembros de Educa Ancón • Facilitar el proceso de transferencia entre la comisión actual y la nueva comisión • Crear un documento formal para la adaptación de la nueva comisión durante el proceso de transferencia de mando
Estructura y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisiones en las reuniones de comisión es muy lenta, sin embargo, se intenta llegar a acuerdos a través de votación. Al final, se decide lo que indica la mayoría de miembros presentes • Durante los debates en la comisión de Educa Ancón, se presentan constantes interrupciones y esto dilata la duración de las reuniones • En las reuniones de comisión se presentan casos en los que se ponen en debate temas de menor relevancia y el proceso de toma de decisiones se alarga

Tabla B1: Síntesis del primer focus group (continuación)

Temas	Información recogida
Estructura y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos, antes de las reuniones de comisión, se coordinan temas pendientes en la agenda a través de la página institucional de Facebook de la organización. Se realizan consultas a todos los miembros mediante una publicación a través de este medio, sin embargo, no todos participan
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, la alianza que se estableció con la Fundación Pamer es la más importante para la organización, sin embargo, está inactiva • Se necesita establecer alianzas con organizaciones relacionadas al ámbito de la educación (como la Fundación Pamer) • El deterioro de la relación con el Centro Federado de Estudios Generales Letras se generó por eventos fuera del control de Educa Ancón. En la actualidad, no existe ningún tipo de relación con este Centro Federado • Educa Ancón se considera una organización independiente y apartidaria. Se busca garantizar la objetividad y neutralidad de la organización, y que no esté sujeta a la influencia de organizaciones de estudiantes y/o Centros Federados de la universidad
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos de seguimiento para evaluar si la organización está alcanzando los resultados deseados • Mejorar el vínculo con los profesores y con la APAFA de la I.E César Vallejo • Implementar un sistema formal donde se evalúe el desempeño de los voluntarios y miembros de la comisión de Educa Ancón • Realizar talleres que vayan de la mano con el plan de estudios de los niños de la I.E César Vallejo • Implementar distintas actividades de recaudación de fondos adicionalmente a las fiestas pro-fondos • Incrementar la cantidad de voluntarios y su compromiso con Educa Ancón

Lista de miembros participantes:

- Gabriela Palacios
- Niels Porta
- María Cisneros
- Ingrid Abanto
- Nicole Valverde
- Renzo Palacios
- Sol Dammert
- Giannina Miranda
- Franz Machaca

ANEXO C: Guía de preguntas para las entrevistas a profundidad

La siguiente guía fue usada para realizar las entrevistas a profundidad a los 12 miembros de la comisión de Educa Ancón. De la pregunta 1 a la pregunta 30 fueron preguntas generales, y de la 31 a la 37 fueron preguntas específicas según la subcomisión o secretaría a la que pertenecieran.

1. Nombre
2. Edad
3. Facultad y ciclo al que perteneces
4. ¿Hace cuánto tiempo perteneces a Educa Ancón?
5. ¿Cómo conociste a Educa Ancón?
6. ¿Cuál fue tu principal motivación para ser parte de Educa Ancón?
7. ¿Qué significa para ti ser parte de una organización como Educa Ancón?
8. Según tu perspectiva, ¿qué hace diferente a Educa Ancón de otras organizaciones similares?
9. ¿Conoces cómo se creó la organización?
10. Actualmente, ¿qué es lo que desean lograr como organización?
11. ¿Crees que Educa Ancón presenta una visión y misión clara? ¿por qué?
12. ¿Conoces cuáles son los valores de la organización? En caso la respuesta fuera negativa, si Educa Ancón tuviera valores organizacionales ¿cuáles serían?
13. Como organización, ¿se han trazado objetivos a corto y a largo plazo? Si la respuesta es negativa, ¿qué objetivos a corto plazo y largo plazo crees que la organización debería trazarse?
14. Para cumplir estos objetivos, ¿qué recursos (humanos, materiales, financieros) necesita Educa Ancón?
15. ¿Cómo es la estructura organizativa de Educa Ancón?
16. Cuando deben tomar una decisión como organización ¿cómo toman la decisión final?
17. ¿Sientes que la estructura organizativa les ayuda a cumplir sus objetivos como organización?
18. ¿Sientes que las funciones o tareas son repetitivas entre las subcomisiones?
19. ¿Cuáles crees que son los principales procesos que desarrolla Educa Ancón?
20. ¿Cómo se realiza el seguimiento a los procesos y/o actividades que realiza Educa Ancón?
21. ¿Cómo se seleccionan a los miembros de la comisión y cuáles son los requisitos?

22. ¿Cómo seleccionan al voluntariado de Educa Ancón?
23. ¿Cómo incentivan a los miembros y voluntarios a comprometerse con la organización?
24. ¿Conoces organizaciones que apoyen a Educa Ancón (donaciones, capacitaciones, etc.)? ¿cuáles son y qué tipo de relación tienen con Educa Ancón?
25. ¿Conoces a otras organizaciones que están o podrían estar interesadas en apoyar a Educa Ancón?
26. Para poder realizar sus actividades es necesario contar con fondos, en ese sentido, ¿cómo se financia la organización?
27. ¿Estas estrategias financieras han sido efectivas? ¿por qué? ¿qué otras estrategias financieras podrían adoptar como organización?
28. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades que tiene Educa Ancón?
29. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que la organización presenta?
30. ¿Algún comentario adicional que quisieras agregar?

Preguntas específicas para las subcomisiones/secretaría:

31. ¿Por qué perteneces a esta subcomisión?
32. ¿Qué te motiva a seguir en esta subcomisión?
33. La subcomisión a la que perteneces, ¿tiene objetivos? Si no los tiene, ¿cuáles deberían ser?
34. ¿Cómo se organizan para cumplir con dichos objetivos?
35. ¿Existe un seguimiento para ver si se cumplió o no las responsabilidades asignadas?
36. Cuando deben tomar una decisión como subcomisión ¿cómo toman la decisión final?
37. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades de esta subcomisión?

ANEXO D: Guía de Focus Group N°1

La sesión se inicia con la debida presentación por parte de la moderadora del focus group (Katherine Sáenz), explicando a los participantes el objetivo central del mismo. Las preguntas que sirvieron como guías para la realización del primer focus group fueron:

1. A lo largo de estos últimos años, ¿qué cambios ha afrontado Educa Ancón? (interna y externamente).
2. Como organización ¿presentan una misión y visión definida? ¿cuál debería ser la visión y misión de Educa Ancón?
3. ¿Se han trazado objetivos a corto y a largo plazo? ¿qué objetivos a corto plazo y largo plazo creen que deberían tener?
4. Teniendo en cuenta la estructura organizativa de Educa Ancón ¿cómo es la toma de decisiones? ¿existen problemas en este proceso? ¿por qué creen que se generan estos inconvenientes?
5. ¿Cuáles son las organizaciones con las que Educa Ancón mantiene una relación? ¿qué tipo de relación? ¿cuál es el estado actual de esa relación?
6. ¿Qué oportunidades de mejora pueden identificar dentro de la organización?

ANEXO E: Guía Focus Group N° 2

La sesión se inicia con la debida presentación por parte de la moderadora del focus group (Katherine Sáenz), explicando a los participantes el objetivo central del mismo. Las preguntas que sirvieron como guías para la realización del segundo focus group fueron:

1. ¿Qué cambios internos ha experimentado Educa Ancón en estos últimos dos meses?
2. Respecto a las organizaciones que los apoyan, ¿cuál es la relación actual que tienen con cada uno de ellos?
3. Para este año 2015, ¿qué actividades tienen planificadas?
4. Toda actividad genera costos, ¿estas actividades que se planean realizar este 2015 ya han sido presupuestadas? ¿se cuenta con dinero suficiente para desarrollarlas? ¿se ha pensado qué actividades de recaudación realizarán este año? ¿qué formatos de evaluación financiera se utilizarán este año?
5. Respecto a los talleres, ¿podrían explicar el proceso completo de cómo se desarrollan, es decir, desde la planificación hasta el término de estos? Para este año, ¿se realizará algún cambio?
6. Si hubiera la oportunidad de acceder a un mayor financiamiento, ¿qué aspectos se podrían mejorar en relación al desarrollo de los talleres?

ANEXO F: Encuesta a voluntarios de Educa Ancón

Se presenta el formato de encuesta realizada a los voluntarios de Educa Ancón.

Nombre
Facultad

Edad
Ciclo

1.- ¿Cómo te enteraste de Educa Ancón?

- a. Redes Sociales
- b. Centro Federado de Letras
- c. FEPUC
- d. Punto Edu
- e. Feria de Responsabilidad Social Universitaria
- f. Amigos
- g. Otros:

2.- Conozco de Educa Ancón (Puedes marcar más de 1):

- a. Su misión
- b. Su visión
- c. Sus objetivos
- d. Sus valores
- e. Su estructura
- f. Su historia
- g. Sus comisiones
- h. N.A.

3.- ¿Por qué decidiste participar en Educa Ancón?

4.- Ahora que eres parte de Educa Ancón ¿Te sientes comprometido con ella?

- a. Sí (pasa a la pregunta 5)
- b. No (pasa a la pregunta 6)

5.- ¿Por qué te sientes comprometido?

- a. Me siento identificado con la misión de Educa Ancón
- b. Me siento cómodo en el grupo de trabajo
- c. Disfruto cuando enseño a niños
- d. Siento que estoy en una organización donde puedo aprender y desarrollarme
- e. Otro:

6.- ¿Por qué?

7.- De acuerdo a tu experiencia en Educa Ancón, ¿cómo calificarías los siguientes aspectos, si el 5 es el máximo puntaje y el 1 es el mínimo?

	1	2	3	4	5
Comunicación constante					
Organización en las actividades					
Incentivos y motivación					
Coordinación entre las áreas					
Disposición a recibir nuevas ideas					

8.- De acuerdo a tu experiencia en las capacitaciones de Educa Ancón, ¿cómo calificarías los siguientes aspectos, si el 5 es el máximo puntaje y el 1 es el mínimo?

	1	2	3	4	5
En términos generales					
Recursos (infraestructura, materiales, etc.)					
Personas (trato y dominio del tema)					
Cantidad de horas					
Contenido					
Metodología impartida					

9.- Si pudieras definir a Educa Ancón en una sola palabra ¿Cuál de estas se asemeja más?

- a. Sostenible
- b. Innovadora
- c. Comprometida
- d. Íntegra
- e. Reconocida

10.- Si pudieras mejorar algún aspecto de Educa Ancón ¿Cuál de los siguientes sería?

- a. Estructura organizacional
- b. Clima organizacional
- c. Desarrollo de los talleres
- d. Comunicación interna y externa
- e. Reputación
- f. Otros

ANEXO G: Modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados

Para entender mejor el modelo de gestión estratégica orientado a resultados, se presenta la siguiente figura:

Figura G1: Modelo de Gestión Estratégica orientado a resultados



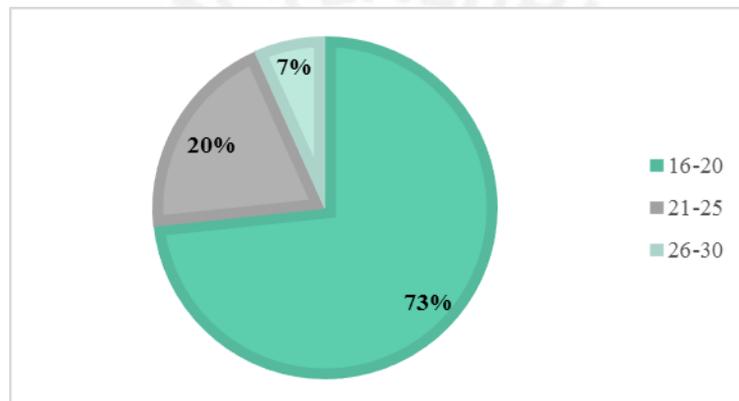
Adaptado de: Carreras et al. (2010)

ANEXO H: Síntesis de encuestas a voluntarios de Educa Ancón

Esta encuesta se realizó con el objetivo de recoger información cualitativa de la organización (específicamente de sus voluntarios). Se llevó a cabo el día 25 de octubre del 2014 en el distrito de Ancón, ubicado departamento de Lima. Los participantes de esta encuesta fueron 15 voluntarios de la organización Educa Ancón y se hicieron preguntas de diversos tipos. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

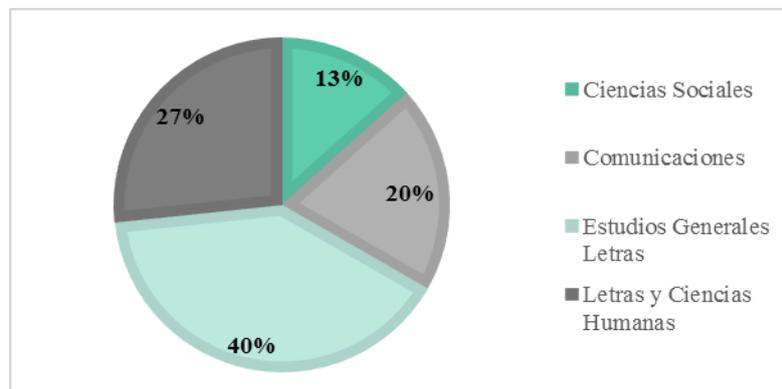
La mayoría de los voluntarios tiene edades entre los 16 y 21 años de edad. Tener conocimiento de este dato, ayudará a segmentar a los voluntarios potenciales de Educa Ancón; por lo tanto, si se desea elaborar una estrategia comunicacional se podrá determinar con mayor facilidad y precisión cómo debe ser el estilo del mensaje, por ejemplo.

Figura H1: Rangos de edad de los voluntarios de Educa Ancón



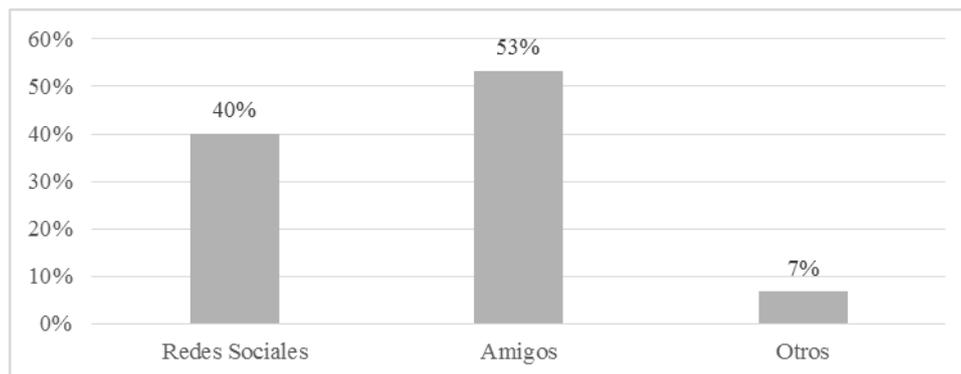
Otro dato que podría ser útil para armar el perfil del voluntario como público objetivo de Educa Ancón es a qué facultad pertenecen la mayoría de voluntarios actuales. La facultad de Estudios Generales Letras fue la que mayor porcentaje obtuvo; por lo tanto, se puede delimitar un punto de plaza principal para el reclutamiento de voluntarios.

Figura H2: ¿A qué facultad perteneces?



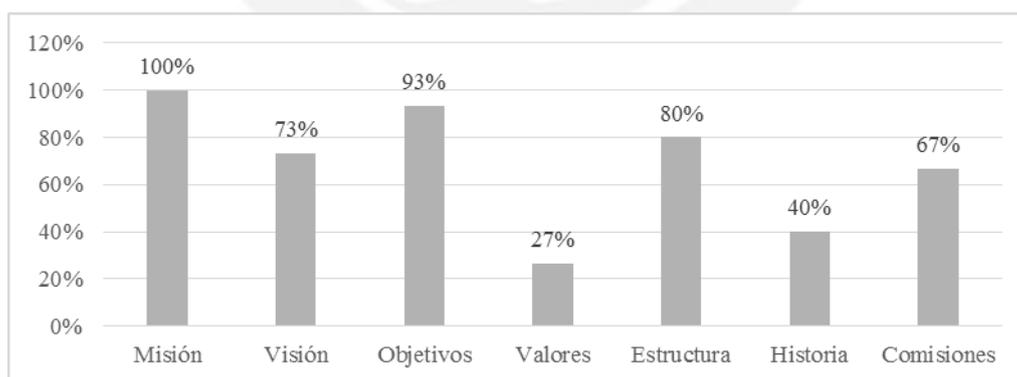
La primera pregunta de la encuesta tuvo como objetivo poder determinar el principal canal de comunicación con voluntarios potenciales, obteniendo que las recomendaciones de boca a boca y la interacción en las redes sociales son los medios más efectivos para hacer conocida la organización y para poder participar en ella. Si bien es una inferencia, esta información debe ser tomada en cuenta para el posicionamiento de Educa Ancón en redes sociales y, a la vez, la reputación que tiene como voluntariado en la comunidad PUCP.

Figura H3: ¿Cómo te enteraste de Educa Ancón?



Todo voluntario debe conocer la organización para la cual brinda parte de su tiempo y esfuerzo, pues eso ayuda a la identificación y al compromiso que pueda sentir con la misma. Por ello, la segunda pregunta tiene como objetivo saber qué elementos básicos de la organización, los voluntarios conocen, como la misión, visión, valores y demás. Si bien Educa Ancón actualmente no cuenta con varios de estos elementos tan bien definidos, existe una idea base que los miembros de la comisión transmiten a los voluntarios en sus capacitaciones.

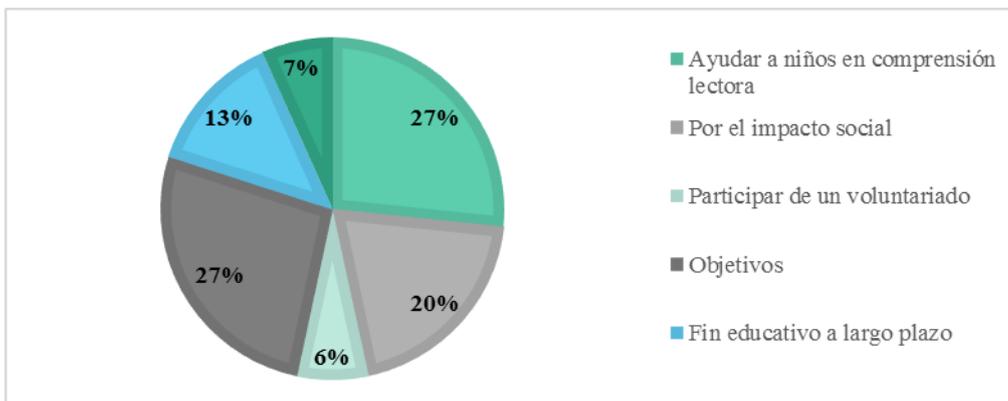
Figura H4: ¿Qué conoces de Educa Ancón?



La pregunta cuatro tiene como objetivo saber cuál fue la principal motivación de los voluntarios para ser parte de la organización. La respuesta deja entrever no solo la propuesta de valor que Educa Ancón tiene sino también la idea que la organización deberá reforzar durante todo el tiempo que decidan dar como voluntarios para Educa Ancón. A pesar de que fue una pregunta abierta, se pudo clasificar las respuestas en los rubros que se aprecia en la figura. Cada uno de

ellos apunta en términos generales a los resultados que la organización genera o podría generar con el desarrollo de los talleres; por lo tanto, será necesario que Educa Ancón pueda visibilizar los logros de la organización y hacerles sentir a los voluntarios que son parte fundamental de ellos.

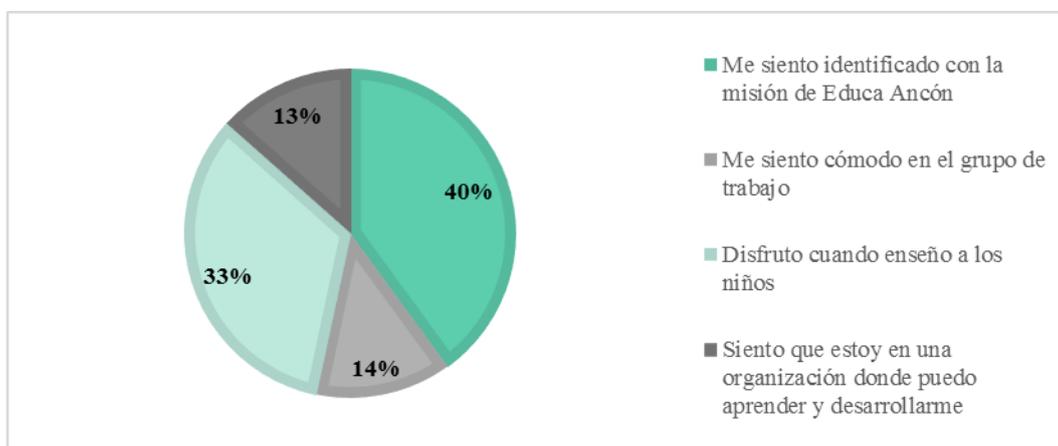
Figura H5: ¿Por qué decidiste participar en Educa Ancón?



Además, se evaluó el nivel de compromiso que los voluntarios tienen con la organización, dando un resultado positivo al 100%. Sin embargo, si bien todos los voluntarios se sienten comprometidos, el nivel de compromiso e identificación depende del clima organizacional; tema que debe ser trabajado por la subcomisión de Gestión del Talento para todos los miembros de la organización (comisionados y voluntarios).

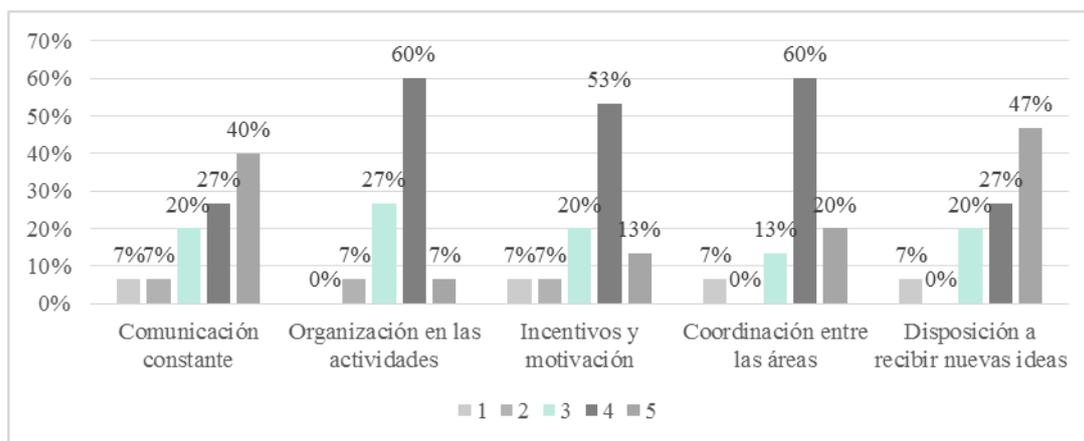
Las principales razones por las cuales los voluntarios se sienten comprometidos con la organización son por el público objetivo que atiende y por la misión de la organización. Si bien los resultados con mayores porcentajes responden a que la organización realiza una labor interesante y diferente en comparación a otras organizaciones de la sociedad civil enfocadas en el tema educación, las opciones con menor porcentaje son las referidas al clima organizacional, tema que falta desarrollar en Educa Ancón.

Figura H6: ¿Por qué te sientes comprometido?



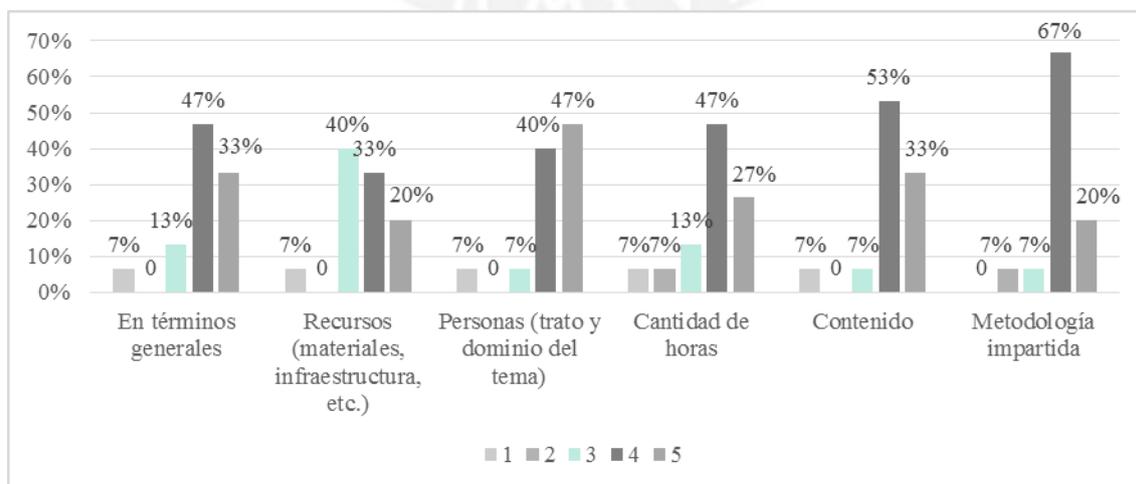
La séptima pregunta tuvo como objetivo calificar los principales aspectos de Educa Ancón según la experiencia de los voluntarios. Se obtuvo que, la comunicación constante, la organización en las actividades y, los incentivos y la motivación deben ser aspectos a mejorar por parte de la organización. Estos aspectos recaen en temas como clima organizacional, gestión del voluntariado y comunicación interna, ámbitos importantes para el funcionamiento adecuado de Educa Ancón.

Figura H7: De acuerdo a tu experiencia en Educa Ancón, ¿Cómo calificarías los siguientes aspectos?



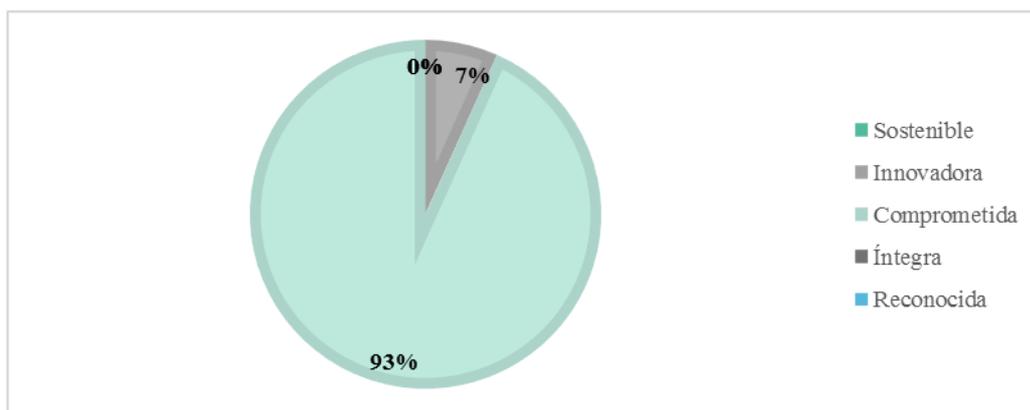
Las capacitaciones son el primer contacto que la organización tiene con sus voluntarios, por lo tanto, la impresión que genere durante las sesiones serán determinantes para la relación posterior que pueda haber entre ambas partes. Los puntos donde se ve mayor debilidad son los recursos y la cantidad de horas, pues se puede inferir que, los recursos que se utilizaron no fueron los más dinámicos o adecuados; y que la cantidad de horas fueron excesivas.

Figura H8: De acuerdo a tu experiencia en las capacitaciones de Educa Ancón. ¿Cómo calificarías los siguientes aspectos?



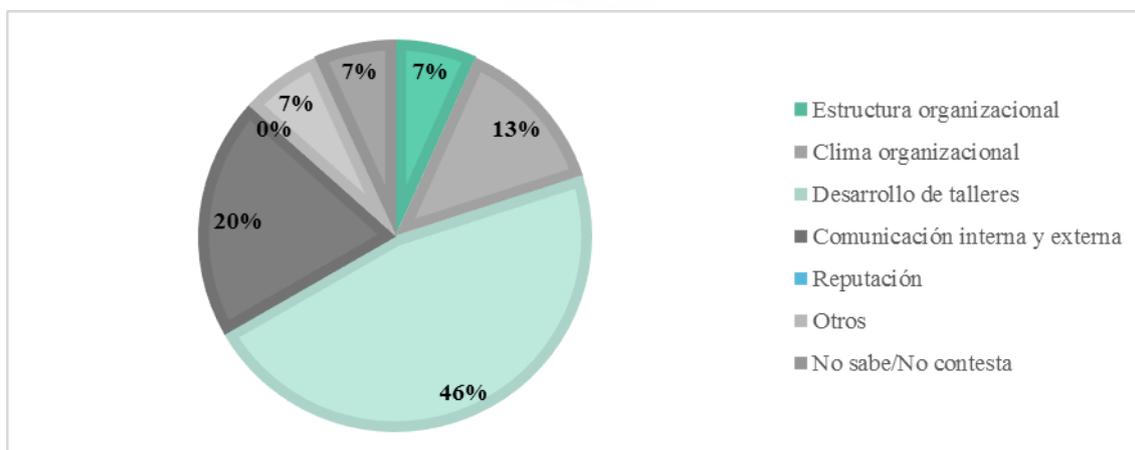
Según los voluntarios, la característica que más define a Educa Ancón como organización es el compromiso. Lo cual de alguna manera refleja la actitud de los miembros de la comisión, pues ellos son la parte visible y transmiten con su actuar la importancia de pertenecer a la organización. Por ello, los voluntarios, al ser parte de esta, también deben sentirse de la misma manera. Lo cual solo refuerza los resultados vistos previamente respecto a la relación que existe entre el voluntariado y Educa Ancón.

Figura H9: Si pudieras definir en una palabra a Educa Ancón ¿Cuál de estas se asemeja más?



Para finalizar, se obtuvo que la mayoría de los voluntarios considera que el desarrollo de los talleres es algo que debe mejorarse y, en un porcentaje menor pero importante, la comunicación interna y externa. Lo cual de alguna manera encaja con el porqué Educa Ancón requiere ser gestionada estratégicamente, pues los procesos o las actividades previas para la realización de talleres no se llevan de la manera más organizada o precisa y además las estrategias de reclutamiento y de posicionamiento de la organización no están funcionando como se espera.

Figura H10: Si pudieras mejorar algún aspecto de Educa Ancón ¿Cuál de los siguientes sería?



ANEXO I: Síntesis de Focus Group N° 2

El segundo focus group se ha realizado con el objetivo de recoger información adicional de la organización y actualizar la data con la que ya se contaba. Este se realizó el día 19 de enero del 2015 en las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre las horas 17:00 y 19:00 horas. Los participantes de este focus group fueron ocho miembros de la comisión de Educa Ancón y se trataron los siguientes temas: cambios internos en los últimos dos meses, situación actual con los aliados estratégicos, descripción del plan operativo y financiero del 2015, explicación detallada del proceso de desarrollo de talleres y oportunidades de mejora. A continuación, se presenta una tabla resumen con la información recogida:

Tabla I1: Síntesis del segundo focus group

Temas	Información recogida
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Se ha decidido crear la secretaría de logística, con sus respectivas funciones. Por tanto, el organigrama actual está compuesto por: Coordinación General, Secretaría de organización (Subcoordinación General y Secretaría de Logística) y las 5 subcomisiones (Metodología, Gestión del Talento, Comunicaciones, Presupuesto y Finanzas, e Investigación y Estadística). Se realizará una reestructuración interna, de tal manera que los miembros de la organización se sientan más a gusto trabajando en la subcomisión que ellos elijan. Además, para poder completar las subcomisiones, se hará una convocatoria para nuevos miembros de comisión hasta la quincena de febrero. Esta convocatoria no será abierta, sino que se realizará entre los voluntarios que durante el año 2014 estuvieron activos.
Aspectos legales y formalización	<ul style="list-style-type: none"> En la actualidad se está avanzando con el proceso de formalización y ya se contó con la asesoría de una notaría que servirá de apoyo durante todo el proceso.
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente, no se mantiene contacto alguno con los aliados estratégicos. La relación con Fundación Pamer es casi inexistente, y durante las reuniones de comisión no se le ha dado la debida importancia. Por otro lado, se espera mantener la misma relación con el Centro Federado de Letras, en referencia al espacio que les brindaban para guardar los materiales (libros, copias, útiles, etc.). Se planea establecer una alianza estratégica con la FEPUC 2015.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> No se ha elaborado un presupuesto para el año 2015. Sin embargo, se tiene pensado aplicar estrategias de recaudación similares a las ejecutadas el año pasado (conciertos pro-fondos y fiestas pro-fondos) pues tuvieron resultados económicos significativos para la organización; dado que los miembros de la organización tienen contactos que les permite minimizar costos. Se cuenta con dinero suficiente para poder desarrollar las actividades actuales (convocatorias de miembros de comisión y voluntarios, y planificación de talleres). El año pasado se elaboraron formatos simples de ingresos y gastos; sin embargo, para este año, se ha decidido elaborar asientos contables para las compras que se realicen y balances generales mensuales.

Tabla II: Síntesis del segundo focus group (continuación)

Temas	Información recogida
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Para desarrollar los talleres, la comisión se reúne a mediados de enero para presentar los planes operativos que cada subcomisión tiene y así elaborar el plan operativo semestral. Las actividades más urgentes son las de convocatoria para reclutar voluntarios. La subcomisión de Comunicaciones se encarga de la convocatoria, de manera que a comienzos de febrero, se comience el proceso de selección y capacitación de voluntarios. A la vez, la subcomisión de Metodología prepara y revisa la metodología que se utilizará ese semestre. Además, será necesario que, la Coordinación General solicite y coordine el permiso para realizar los talleres en el colegio. Es el colegio quien inscribe a los niños en los talleres a través de los profesores cuando comienzan las clases. La Coordinación General recoge la lista y se la da a la subcomisión de Metodología para que pueda distribuir a los niños según las edades en diferentes salones. Además, debe realizar este mismo proceso entre voluntarios y niños para que de esta manera la carga sea de tres niños por voluntario. Se prepara el material de enseñanza y la Secretaría de Logística ordena el material por sesión (incluyendo el material de limpieza, refrigerios de los niños y demás). Si falta material, la subcomisión de Presupuesto y Finanzas debe destinar una cantidad de dinero para realizar la compra. En caso no haya dinero suficiente, se pone el tema en agenda para la realización de una actividad pro-fondos y cubrir dichos gastos. Una vez listo todo esto, se ejecutan los talleres durante 12 sábados seguidos, en los cuales la subcomisión de Metodología evalúa el progreso de los niños al término de la sesión. De esta manera, la subcomisión de Investigación y Estadística, evalúa el resultado semestral del proyecto. • Para este año, se planea seguir el mismo proceso.
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionaron el deseo de contar con el servicio de alquiler de transporte, ida y vuelta, para ir a dictar los talleres al colegio durante los 12 sábados. Sin embargo, es un costo muy elevado y, por ende, plantearon la posibilidad de se contrate el servicio solo para las aperturas y cierres de talleres, es decir, 4 veces al año. • Respecto al proceso de desarrollo de talleres, señalaron que, sería mejor si fueran los mismos miembros de la comisión quienes inscriban a los niños en los talleres, pues muchas veces las listas generadas por los profesores no están completas o hay demoras en la entrega. • Por otro lado, se mencionó que, Educa Ancón debería contar con juguetes para que los niños, en los recesos de los talleres, puedan entretenerse. • Por último, se indicó que sería de gran utilidad poder comprar libros de géneros más variados pues todos los que tienen o las personas donan no necesariamente se acoplan a la metodología.

Lista de miembros participantes:

- Gabriela Palacios
- María Cisneros
- Ingrid Abanto
- Franz Machaca
- Sol Dammert
- Jorge Álvarez
- Sami Salas
- Leonel Figueroa

ANEXO J: Resumen de registro de Gastos e Ingresos Educa Ancón 2014

Este resumen de movimientos fue realizado en base a los gastos e ingresos registrados del 2014. El documento original no guardaba un orden específico es por ello que, se realiza este cuadro resumen. El documento original se encuentra en el Anexo V.

Figura J1: Resumen de movimientos registrados del 2014

Actividades	Monto
Realización de talleres	S/. 637.62
Gastos en materiales y fotocopias	S/. 308.11
Gastos en refrigerios	S/. 298.55
Gastos en artículos de limpieza	S/. 30.96
Adquisición de libros	S/. 965.01
Gastos de útiles de oficina	S/. 288.01
Gastos en compra de libros	S/. 677.00
Apertura y Cierre de talleres	S/. 434.45
Gastos en comida , bebida y ambientación	S/. 237.10
Gastos en regalos o sorpresas	S/. 197.35
Fiesta Maledúcame	S/. 1,800.00
Gasto total	S/. 190.00
Ingresos*	S/. 1,990.00
*10 soles c/ entrada - 199 personas	

ANEXO K: Balance General al 31.01.2015 de Educa Ancón

A continuación, se presenta el primer balance general de Educa Ancón. El formato original ha sido modificado. Para ver los asientos contables que respaldan este balance, se deberá ir al Anexo V.

Figura K1: Balance General de Educa Ancón al 31.01.2015

EDUCA ANCÓN Balance General al 31.01.2015 (en Nuevos Soles)			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
Activo circulante			
Caja y bancos	S/. 1,359.44		
Materiales CP	S/. 15.30		
Total Activo circulante	S/. 1,374.74	Total Pasivo	S/. -
Activo no circulante			
Materiales LP	S/. 73.50	PATRIMONIO	
Total Activo no circulante	S/. 73.50	Resultados acumulados	S/. 1,448.24
TOTAL ACTIVO	S/. 1,448.24	Total Patrimonio	S/. 1,448.24
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 1,448.24

Leyenda:
 Materiales CP: Impresiones o comida que tiene una duración muy corta para la organización
 Materiales LP: Materiales de uso repetitivo y duradero (archivadores, tapers para guardar material)

Adaptado de: Educa Ancón (2015)

Para ver el detalle y desagregación de este balance ver el Anexo V.

ANEXO L: Acuerdo de compromiso con Educa Ancón

ACUERDO DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entre la organización estudiantil de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CO-GESTORES SOCIALES, representada en este acto por el Señor COORDINADOR DE PROYECTOS, Miguel Antony Paño Revello, por una parte, en adelante CGS, y por la organización EDUCA ANCÓN representada en este acto por su COORDINADORA GENERAL la Señorita María Alessandra Cisneros Molina, en adelante EA, asumen el compromiso de trabajo conjunto en base a los siguientes acuerdos:

1. CGS designa el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica para EA y autoriza la presentación de este como proyecto para obtener el título profesional de licenciatura en gestión por parte de las siguientes alumnas de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

- Carmen Felicia Dionisio La Torre 20081057
- Katherine Johanna Lisseth Sáenz Cabrera 20090998
- Melissa Julianna Aguirre Grabielli 20084350

Por tanto, se entiende que, para la elaboración de dicha propuesta, CGS delega toda la responsabilidad y brinda autonomía para la toma de decisiones durante la elaboración de la propuesta mencionada.

2. Para llevar a cabo esta propuesta, se establece el siguiente cronograma de actividades a ser cumplido durante el año 2014 y 2015:

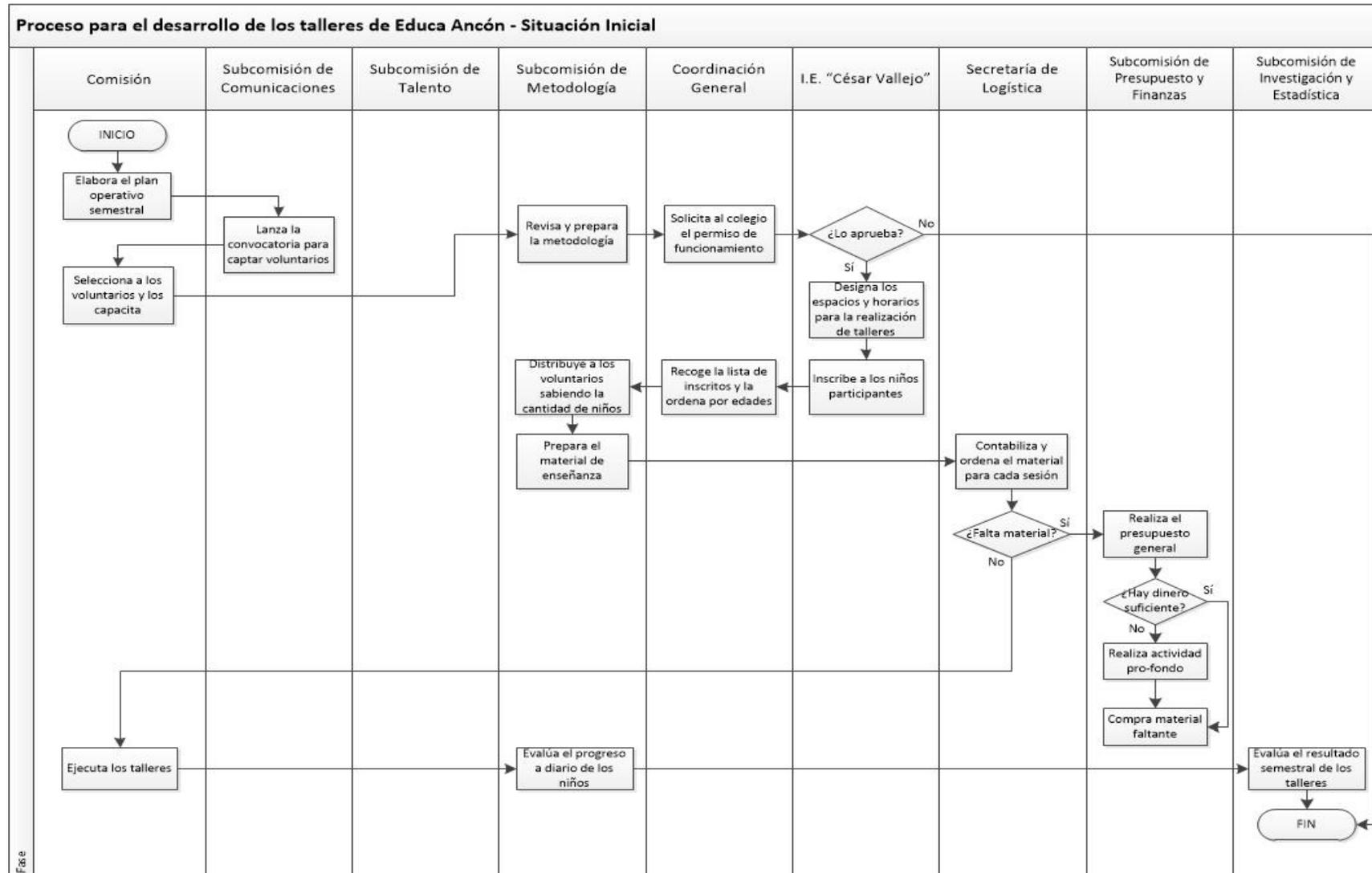
Actividad	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Reuniones de coordinación	x								
Diagnóstico organizacional de EA		x	x						
Talleres de asesoría en gestión: misión y visión			x						
Talleres de asesoría en gestión: valores y objetivos estratégicos				x					
Talleres de asesoría en gestión: estructura, procesos y funciones				x	x				
Talleres de asesoría en gestión: aspectos legales					x				
Talleres de asesoría en gestión: gestión de talento y voluntariado						x			
Talleres de asesoría en gestión: alianzas estratégicas							x		
Talleres de asesoría en gestión: comunicación organizacional								x	
Talleres de asesoría en gestión: financiamiento									x

3. El documento final que resulte del desarrollo de la propuesta estará disponible para libre uso de ambas organizaciones, CGS y EA.

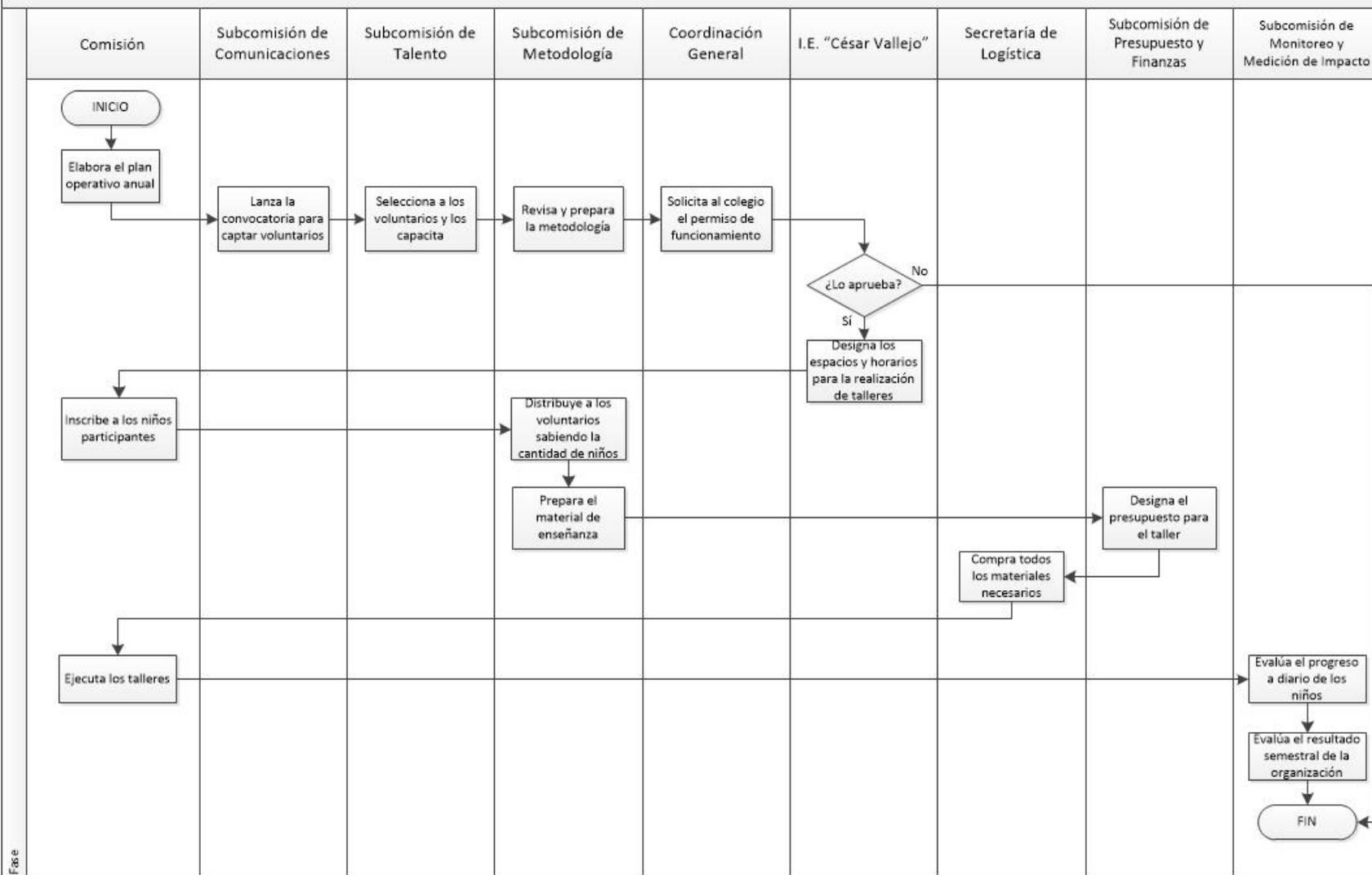
En prueba de conformidad se firman tres (3) ejemplares de un mismo tenor y un solo efecto en la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de mayo del 2014.


Co-Gestores Sociales
Educa Ancón
Carmen Dionisio La Torre
Katherine Sáenz Cabrera
Melissa Aguirre Grabielli

ANEXO M: Procesos de Educa Ancón – Diagnóstico y propuesta



Proceso para el desarrollo de los talleres de Educa Ancón - Propuesta



Fase

ANEXO N: Información para el proceso de formalización de Educa Ancón

Se ha elaborado una tabla resumen de los datos más importantes que EA debe tener definidos para la elaboración de su Estatuto y Minuta.

Tabla N1: Formato para llenar documentos de formalización

Tema	Información de la Organización	Documento
Denominación de la Asociación	Educa Ancón	Minuta Estatuto
Domicilio de la Organización		Minuta
Inicio de actividades de la asociación	Año 2011	Estatuto
Bienes y Patrimonio de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Libros y materiales usados en los talleres • Efectivo y equivalente de efectivo que posea la organización 	Estatuto
Representante Legal de la asociación	María Alessandra Cisneros Molina	Estatuto
Duración de la asociación	Indefinida	Estatuto
Fines de la asociación	<p>Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.</p> <p>- Ser una organización innovadora en la formación de una sociedad equitativa y comprometida con la educación, donde más niños y niñas comprendan lo que leen.</p>	Estatuto
Órganos de la asociación	Comisión (Constituida por la Coordinadora General, la Secretaria de Organización, y los coordinadores de la subcomisiones de Gestión del Talento, Presupuesto y Finanzas, Investigación y Estadística, Metodología y Comunicaciones)	Estatuto

ANEXO O: Perfiles de puestos de Educa Ancón

En este apartado se detallan los perfiles de puesto para cada Coordinador de Subcomisión y Secretarías de EA así como un perfil específico para los voluntarios de la organización.

Tabla O1: Puesto de Coordinación General

Formato de Perfil de Puesto							
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.						
1. Nombre del puesto:	Coordinador General						
2. Objetivo del puesto:	Asumir el liderazgo de la organización Educa Ancón por el periodo de un año. Coordinar, ejecutar y controlar el funcionamiento de la organización trabajando de manera conjunta con cada subcomisión para contribuir al logro de los objetivos planteados y asegurar el cumplimiento de la misión.						
3. Funciones:	<p>Representar institucionalmente a Educa Ancón.</p> <p>Supervisar la comunicación entre áreas y el desempeño de cada una de ellas.</p> <p>Realizar los trámites y procesos formales.</p> <p>Convocar reuniones de coordinación entre cada subcomisión.</p> <p>Buscar aliados estratégicos para el fortalecimiento del proyecto</p>						
4. Dependencia jerárquica/organigrama:	Es el cargo de mayor jerarquía en la organización. Cada miembro de subcomisión y las secretarías y de organización reporta a la Coordinadora General.						
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X						
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).						
7. Competencias:	<table border="0"> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td>Proactividad</td> <td>Orientación a resultados</td> </tr> <tr> <td>Capacidad analítica</td> <td>Capacidad para trabajar bajo presión</td> </tr> </table>	Liderazgo	Trabajo en equipo	Proactividad	Orientación a resultados	Capacidad analítica	Capacidad para trabajar bajo presión
Liderazgo	Trabajo en equipo						
Proactividad	Orientación a resultados						
Capacidad analítica	Capacidad para trabajar bajo presión						
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado						
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.						
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.						
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com						
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016						

Tabla O2: Puesto de Secretario de Logística

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Secretario de Logística
2. Objetivo del puesto:	Apoyar a toda la organización (las subcomisiones y Secretaria de organización, Coordinación General y Voluntarios) de modo que cuenten con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.
3. Funciones:	<p>Monitorear permanentemente el estado de los útiles necesarios para la implementación de los talleres y procurar su buena conservación.</p> <p>Comprar el material necesario, de ser el caso, para la implementación de los talleres</p> <p>Separar los ambientes (aulas) a usarse en las reuniones semanales, talleres, capacitaciones, etc.</p> <p>Apoyar logísticamente al coordinador y a las diversas subcomisiones</p>
4. Dependencia jerárquica/organigrama:	Reporta al Coordinador General y apoya a las subcomisiones.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Alto nivel de comunicación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	<p>Subcomisión de Gestión del Talento</p> <p>Sami Salas 980450051</p> <p>Correo electrónico: educaancon1@gmail.com</p>
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O3: Puesto de Subcoordinador General

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Secretario de Organización
2. Objetivo del puesto:	Apoyar directamente a la Coordinación General en sus labores. Ser el nexo entre los coordinadores de las subcomisiones y el Coordinador General
3. Funciones:	<p>Elaborar las actas de las reuniones y capacitaciones realizadas (entre miembros de subcomisión y voluntarios, respectivamente).</p> <p>Reemplazar al coordinador en sus funciones en caso éste esté ausente.</p> <p>Apoyar en la elaboración de las presentaciones y reportes elaborados por Coordinación General</p> <p>Elaborar y coordinar el cumplimiento de la agenda de actividades de la organización</p>
4. Dependencia jerárquica/organigrama:	Reporta al Coordinador General y apoya a las subcomisiones.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Excelente Nivel de Redacción</p> <p>Alto nivel de comunicación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	<p>Subcomisión de Gestión del Talento</p> <p>Sami Salas 980450051</p> <p>Correo electrónico: educaancon1@gmail.com</p>
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O4: Puesto de Coordinador de Comunicaciones

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Coordinador de Comunicaciones
2. Objetivo del puesto:	Definir lineamientos y ejecutar planes estratégicos para la comunicación externa e interna de la organización.
3. Funciones:	Elaborar el plan de comunicación estratégica (interna y externa) alineado al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales. Establecer mecanismos y herramientas para poder coordinar y atender a los diversos públicos objetivos. Elaborar el Plan Anual de Gestión de alianzas estratégicas.
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta al Coordinador General.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	Trabajo en equipo Capacidad analítica Orientación a resultados Capacidad para trabajar bajo presión
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado Conocimientos intermedios en Photoshop, Illustrator, InDesign y Premiere (no excluyente).
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O5: Puesto de Coordinador de Gestión del Talento

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Coordinador de Gestión del Talento
2. Objetivo del puesto:	Diseñar y ejecutar planes y herramientas de gestión del talento humano en EA, que implican: seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los miembros de la organización, asegurando que estas contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.
3. Funciones:	<p>Elaborar, ejecutar y supervisar el proceso de selección tanto para los miembros de comisión de EA como para los voluntarios.</p> <p>Definir un sistema de evaluación de desempeño e implementar mejoras en la gestión del talento de EA.</p> <p>Establecer un programa de desarrollo para voluntarios y miembros de EA, que incluyan actividades de capacitación y reconocimiento.</p> <p>Implementar mecanismos de reconocimiento en la organización tanto para los voluntarios como para los miembros de EA.</p> <p>Elaborar y aplicar herramientas como entrevistas y focus group para recopilar información de los voluntarios y miembros de EA que contribuyan a proceso de planificación estratégica de la organización.</p>
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta al Coordinador General
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Empático(a)</p> <p>Alto nivel de comunicación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	<p>Subcomisión de Gestión del Talento</p> <p>Sami Salas 980450051</p> <p>Correo electrónico: educaancon1@gmail.com</p>
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O6: Puesto de Coordinador de Presupuesto y Finanzas

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Coordinador de Presupuesto y Finanzas
2. Objetivo del puesto:	Diseñar y ejecutar estrategias y herramientas de financiamiento y gestión contable para EA con el objetivo de obtener y manejar de manera eficaz y eficiente los recursos económicos necesarios para cumplir con su misión y, a la vez, contribuir a la sostenibilidad de la organización.
3. Funciones:	<p>Elaborar el presupuesto de la organización, distribuyendo los recursos de acuerdo a las necesidades de cada subcomisión.</p> <p>Diseñar de estrategias para obtener nuevas fuentes de financiamiento en el corto y largo plazo.</p> <p>Registrar y analizar los gastos e ingresos de la organización.</p> <p>Elaborar reportes para presentar de manera interna (miembros de comisión) y externa (potenciales aliados estratégicos) que contengan la información financiera y contable de la organización.</p>
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta al Coordinador General y apoya a las subcomisiones.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable). Conocimientos básicos de Finanzas y Contabilidad (Indispensable).
7. Competencias:	Capacidad analítica Orientación a resultados Capacidad para trabajar bajo presión Trabajo en equipo
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O7: Puesto de Coordinador de Metodología

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Coordinador de Metodología
2. Objetivo del puesto:	Elaborar, ejecutar y evaluar la metodología de los talleres de comprensión lectora de EA así como garantizar que esta se adecúe a las necesidades de la población beneficiaria y contribuya al logro de la misión de la organización.
3. Funciones:	<p>Diseñar e implementar el plan de trabajo metodológico para el dictado de los talleres.</p> <p>Realizar la búsqueda y actualización de los recursos metodológicos empleados para el dictado los talleres.</p> <p>Coordinar y ejecutar capacitaciones y asesoramiento metodológico según las necesidades de la población beneficiaria.</p> <p>Recoger, sistematizar y analizar información sobre los resultados de los talleres y la metodología empleada</p>
4. Dependencia jerárquica/organigrama:	Reporta al Coordinador General.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Alto nivel de comunicación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p>
8. Conocimientos informáticos:	<p>Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado</p>
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	<p>Subcomisión de Gestión del Talento</p> <p>Sami Salas 980450051</p> <p>Correo electrónico: educaancon1@gmail.com</p>
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O8: Puesto de Coordinador de Monitoreo y Medición de impacto

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Coordinador de Monitoreo y medición de impacto
2. Objetivo del puesto:	Establecer y ejecutar estrategias y herramientas que permitan cuantificar el impacto de la labor realizada por la organización en la población beneficiaria. Asimismo, tiene el objetivo de realizar seguimiento a todas las áreas de EA y evaluar el desempeño de cada una en función de los objetivos planteados.
3. Funciones:	<p>Elaborar el Plan Semestral y Anual de Monitoreo y Medición de Impacto, donde se definan los objetivos a lograr y los indicadores respectivos.</p> <p>Presentar informes para Coordinación General sobre el avance de cada subcomisión respecto a los objetivos planteados.</p> <p>Analizar la información recogida en las evaluaciones de entrada y salida que se toman a los alumnos de los talleres y elaborar propuestas de mejora.</p> <p>Realizar la evaluación de la metodología de los talleres en conjunto con la Subcomisión de Metodología.</p> <p>Recoger y analizar información de la población beneficiaria sobre la satisfacción con los talleres y la relación con la organización.</p>
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta al Coordinador General.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: V-X
6. Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 meses en posiciones similares (deseable).
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Compromiso</p> <p>Proactividad</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario de trabajo: Por horas/Flexible.
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O9: Puesto de Voluntario de EA

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Voluntario
2. Objetivo del puesto:	Contribuir al cumplimiento de la misión de EA a través de la participación en la elaboración y dictado de los talleres de comprensión lectora, actuando según los valores definidos para la organización.
3. Funciones:	<p>Apoyar al Coordinador de Aula y a la Subcomisión de Metodología en la elaboración del contenido de los talleres que se dictan cada sábado.</p> <p>Participar de manera activa en el dictado de los talleres de comprensión lectora.</p> <p>Acudir a las reuniones semanales de la Comisión de EA y proponer mejoras.</p> <p>Apoyar en la elaboración de los reportes de avance y otros documentos correspondientes a cada sesión dictada.</p> <p>Dar soporte en las tareas diversas antes, durante y después del dictado de los talleres de comprensión lectora.</p>
4. Dependencia jerárquica/organigrama:	Reporta al Coordinador de Aula y a la Subcomisión de Gestión del Talento y Metodología.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: I-X
6. Experiencia previa:	Experiencia no indispensable.
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Proactividad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Vocación de servicio</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	<p>Horario: Sábados de 8am a 4pm.</p> <p>Reuniones de Comisión: lunes de 3 a 5pm y jueves de 12 a 2pm.</p>
Datos de contacto:	<p>Subcomisión de Gestión del Talento</p> <p>Sami Salas 980450051</p> <p>Correo electrónico: educaancon1@gmail.com</p>
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O10: Puesto de Voluntario de EA- Coordinador de aula

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Voluntario- Coordinador de Aula
2. Objetivo del puesto:	Contribuir al cumplimiento de la misión de EA a través de la participación en la elaboración y el liderazgo de los talleres de comprensión lectora, actuando según los valores definidos para la organización.
3. Funciones:	<p>Liderar el grupo humano que se maneja en el aula, con el fin de que los alumnos aprovechen los talleres impartidos</p> <p>Acudir a las reuniones semanales de la Comisión de EA y proponer mejoras.</p> <p>Apoyar en la elaboración de los reportes de avance y otros documentos correspondientes a cada sesión dictada.</p> <p>Dar soporte en las tareas diversas antes, durante y después del dictado de los talleres de comprensión lectora.</p>
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta a la Subcomisión de Gestión del Talento y Metodología.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: I-X
6. Experiencia previa:	Experiencia no indispensable.
7. Competencias:	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Proactividad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Vocación de servicio</p>
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique porqué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario: Sábados de 8am a 4pm. Reuniones de Comisión: lunes de 3 a 5pm y jueves de 12 a 2pm.
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

Tabla O11: Puesto de Asistente de Coordinador de Comisión (Subcomisionado)

Formato de Perfil de Puesto	
Información general de Educa Ancón:	Misión de Educa Ancón: Somos un grupo de estudiantes universitarios que busca contribuir a la reducción de la brecha educativa a través del desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas, donde ellos y ellas sean protagonistas de su propio aprendizaje.
1. Nombre del puesto:	Asistente de Comisión
2. Objetivo del puesto:	Contribuir y ayudar a la correcta gestión del coordinador de comisión, de tal manera que sea un soporte y apoyo para que cada área cumpla con sus objetivos.
3. Funciones:	Apoyar al Coordinador de la Subcomisión a la cual pertenezca Cumplir con las labores encargadas por el coordinador Elaborar reportes según sea el área que pertenezca
4. Dependencia jerárquica/ organigrama:	Reporta al Coordinador de su Subcomisión y a la Coordinadora General.
5. Formación requerida:	Estudiante universitario. Ciclos: I-X
6. Experiencia previa:	Experiencia no indispensable.
7. Competencias:	Trabajo en equipo Compromiso Respeto Tolerancia
8. Conocimientos informáticos:	Word: Intermedio/Avanzado, Excel: Intermedio/Avanzado, Power Point: Intermedio/Avanzado
9. Otros datos:	Adjuntar CV actualizado y adjuntar una carta de motivación donde se explique por qué quiere formar parte de la organización.
10. Condiciones laborales:	Horario: Sábados de 8am a 4pm. Reuniones de Comisión: lunes de 3 a 5pm y jueves de 12 a 2pm.
Datos de contacto:	Subcomisión de Gestión del Talento Sami Salas 980450051 Correo electrónico: educaancon1@gmail.com
Fecha de convocatoria:	Del 15 al 19 de febrero de 2016

ANEXO P: Presupuesto desagregado 2015-2016

1. Presupuesto 2015

Figura P1: Presupuesto real 2015

ACTIVIDADES	SUBSIDIO/ DONACIÓN	EGRESOS	INGRESOS	TOTAL
ACTIVIDADES DE RECAUDACION		S/. 442.14	S/. 5,599.80	S/. 5,157.66
Fiesta Pro-fondos 1		S/. 193.80	S/. 2,029.80	S/. 1,836.00
Fiesta Pro-fondos 2		S/. 248.34	S/. 2,550.00	S/. 2,301.66
Concierto Pro-fondos		S/. -	S/. 1,020.00	S/. 1,020.00
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	S/. -	S/. 2,217.62		S/. -2,217.62
Gastos en talleres	S/. -	S/. 1,331.34		S/. -1,331.34
Gastos en materiales y fotocopias		S/. 659.14		S/. -659.14
Gastos en refrigerios de niños		S/. 609.04		
Gastos en artículos de limpieza		S/. 63.16		
Aperturas y cierres de talleres		S/. 886.28		S/. -886.28
ACTIVIDADES DE APOYO		S/. 76.89		S/. -76.89
Gestión de talento y voluntariado		S/. 76.89		S/. -76.89
Reclutación de voluntarios		S/. 76.89		
COSTOS FIJOS ANUALES		S/. 2,606.18		S/. -2,606.18
Otros gastos		S/. 510.00		
Gastos administrativos (materiales y fotocopias)		S/. 1,111.87		
Libros		S/. 690.54		
Material para libros		S/. 293.77		
TOTAL	S/. -	S/. 5,342.83	S/. 5,599.80	S/. 256.97

1.1. Desagregación de costos

1.1.1. Gastos de talleres

Figura P2: Gastos de talleres

Gastos	Referencial 2014-2	# talleres	2015	
			Monto semestral (S/.)	Monto por taller (S/.)
Materiales y fotocopias	S/. 308.11	10	S/. 314.27	S/. 31.43
Refrigerios niños	S/. 298.55	10	S/. 304.52	S/. 30.45
Artículos de limpieza	S/. 30.96		S/. 31.58	
Juguetes	S/. 50.00			

Figura P3: Gastos en aperturas y cierres de talleres

Gastos	Monto por unidad (S/.)	2015	
		Cantidad	Monto semestral (S/.)
Apertura/ cierre	S/. 221.57	2	S/. 443.14
Apertura/ cierre temporales	S/. 221.57	2	S/. 443.14
			S/. 886.28

1.1.2. Gastos administrativos

Figura P4: Gastos administrativos

Gastos	2015 Monto mensual (S/.)
Gastos administrativos (materiales y fotocopias)	S/. 81.60
Otros gastos	S/. 51.00

Nota: Se está considerando como monto referencial S/. 80.00 para gastos administrativos y un monto de S/. 50.00 para contingencias

1.1.3. Compra de libros

Figura P5: Gastos de libros y material de libros

Gastos	Referencial 2014-2	2015 Monto (S/.)
Libros	S/. 677.00	S/. 690.54
Material para libros (*)	S/. 288.01	S/. 293.77
	42.54%	

Nota: (*) Porcentaje de gastos de material de libros referente al valor de compra de libros
Se ha valorizado la cantidad de libros donados del evento "Cine Pro-Fondos"

1.2. Estrategias de recaudación

Figura P6: Gastos e ingresos de fiesta pro-fondos

Fiesta pro-fondos	2014	2015	2015
Gastos	S/. 190.00	193.8	S/. 248.34
Ingresos	S/. 1,990.00	2029.8	S/. 2,550.00
	9.55%		

Nota: (*) Porcentaje de gastos referente al ingreso total

Figura P7: Gastos e ingresos de concierto pro-fondos

Concierto pro-fondos	Actual	2015
Gastos	S/.	-
Ingresos	S/. 1,000.00	S/. 1,020.00

Para mayor detalle y desagregación de estos costos ver el Anexo V.

2. Presupuesto 2016

Figura P8: Presupuesto real 2016

ACTIVIDADES	SUBSIDIO/ DONACIÓN	EGRESOS	INGRESOS	TOTAL
ACTIVIDADES DE CONSTITUCION DE ORGANIZACIÓN		S/. 457.78		S/. -457.78
ACTIVIDADES DE RECAUDACION	S/. -	S/. 2,951.55	S/. 13,337.93	S/. 10,386.38
Fiesta Pro-fondos 1		S/. 253.30	S/. 2,601.00	S/. 2,347.70
Impro Pro-fondos		S/. 208.08	S/. 1,040.40	S/. 832.32
Concierto Pro-fondos		S/. -	S/. 1,664.64	S/. 1,664.64
Cine Pro-fondos*		S/. 104.04	S/. 801.11	S/. 697.07
Campaña "Por una mejor comprensión lectora"		S/. 312.12	S/. 1,040.40	S/. 728.28
Fiesta Pro-fondos 2		S/. 253.30	S/. 2,601.00	S/. 2,347.70
Venta de Merchandising		S/. 1,820.70	S/. 3,589.38	S/. 1,768.68
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	S/. -	S/. 2,366.02		S/. -2,366.02
Gastos en talleres	S/. -	S/. 1,462.01		S/. -1,462.01
Gastos en materiales y fotocopias		S/. 672.33		
Gastos en refrigerios de niños		S/. 621.22		
Gastos en juguetes (recreo)		S/. 104.04		
Gastos en artículos de limpieza		S/. 64.42		
Aperturas y cierres de talleres		S/. 904.00		S/. -904.00
ACTIVIDADES DE APOYO		S/. 808.20		S/. -808.20
Gestión de talento y voluntariado		S/. 708.99		S/. -708.99
Estrategia Comunicacional		S/. 99.21		S/. -99.21
COSTOS FIJOS ANUALES	S/. -	S/. 4,601.26		S/. -4,601.26
Otros gastos		S/. 624.24		
Gastos administrativos (materiales y fotocopias)		S/. 998.78		
Alquiler de buses para apertura y cierre		S/. 832.32		
Libros*		S/. 1,505.46		
Material para libros		S/. 640.45		
TOTAL	S/. -	S/. 11,184.80	S/. 13,337.93	S/. 2,153.13

2.1. Desagregación de costos

2.1.1. Gastos en talleres

Figura P9: Gastos de talleres

Gastos	2016	
	Monto semestral (S/.)	Monto por taller (S/.)
Materiales y fotocopias	S/. 320.56	S/. 32.06
Refrigerios niños	S/. 310.61	S/. 31.06
Artículos de limpieza	S/. 32.21	
Juguetes	S/. 52.02	

Figura P10: Gastos en aperturas y cierres de talleres

Gastos	2016		
	Monto por unidad (S/.)	Cantidad	Monto semestral (S/.)
Apertura/ cierre	S/. 226.00	2	S/. 452.00
Apertura/ cierre temporales	S/. 226.00	2	S/. 452.00
			S/. 904.00

2.1.2. Gastos administrativos

Figura P11: Gastos administrativos

Gastos	2015		2016	
	Monto		Monto	
	mensual (S/.)		mensual (S/.)	
Gastos administrativos				
(materiales y fotocopias)	S/.	81.60	S/.	83.23
Otros gastos	S/.	51.00	S/.	52.02

2.1.3. Compra de libros

Figura P12: Gastos de libros y material de libros

Compra de libros

Gastos	2016-1		2016-2	
	Monto (S/.)		Monto (S/.)	
Libros	S/.	704.35	S/.	801.11
Material para libros	S/.	299.65	S/.	340.81
(*)				

Nota: (*) Porcentaje de gastos de material de libros referente al valor de compra de libros
Se ha valorizado la cantidad de libros donados del evento "Cine Pro-Fondos"

2.2. Estrategias de Recaudación:

Figura P13: Gastos e ingresos de fiesta pro-fondos

Fiesta pro-fondos		2016	
Gastos		S/.	253.30
Ingresos		S/.	2,601.00

Nota: (*) Porcentaje de gastos referente al ingreso total

Figura P14: Gastos e ingresos de concierto pro-fondos

Gastos	Actual		2016	
			S/.	-
Ingresos	S/.	1,000.00	S/.	1,664.64

Figura P15: Gastos e ingresos de cine pro-fondos y campaña “Por una mejor comprensión lectora”

Cine pro-fondos						
	Valor de Mercado	# asistentes	Actual	2016		
Gastos			S/.	100.00	S/.	104.04
Ingresos	S/.	22.00	35 S/.	770.00	S/.	801.11

Nota: Se ha valorizado la cantidad de libros que los asistentes donarán al valor de mercado de un libro infantil (pl)

Campaña "Por una mejor comprensión lectora"						
	Precio individual	Cantidad	Actual	2016		
Gastos (pulseras)	S/.	1.50	200 S/.	300.00	S/.	312.12
Ingresos	S/.	5.00	200 S/.	1,000.00	S/.	1,040.40

Figura P16: Gastos e ingresos de venta de merchandising

Venta de Merchandising						
	Precio individual	Cantidad	Actual	2016		
Llaveros						
Gastos	S/.	1.00	100 S/.	100.00	S/.	104.04
Ingresos	S/.	2.00	100 S/.	200.00	S/.	208.08
Bolsos de tela ecológicos						
Gastos	S/.	7.00	100 S/.	700.00	S/.	728.28
Ingresos	S/.	15.00	100 S/.	1,500.00	S/.	1,560.60
Mugs						
Gastos	S/.	12.50	80 S/.	1,000.00	S/.	1,040.40
Ingresos	S/.	25.00	70 S/.	1,750.00	S/.	1,820.70

Figura P17: Gastos e ingresos de impro pro-fondos

Impro pro-fondos							
	Precio individual	# funciones	Cantidad	Actual	2016		
Gastos				S/.	200.00	S/.	208.08
Ingresos	S/.	10.00	2 S/.	50.00 S/.	1,000.00	S/.	1,040.40

2.3. Costeo de actividades de apoyo propuestas:

Figura P18: Costeo de actividades de apoyo

Actividades	Cantidad	Precio individual	Precio 2016	Total
Gestión de talento y voluntariado				S/. 724.97
Selección				S/. 43.54
Impresiones de fichas de datos	60 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	3.75
Impresiones de CVs	60 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	3.75
Impresiones de cartas de presentación	60 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	3.75
Impresiones de guías de preguntas	60 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	3.75
Charla informativa (piqueos y gaseosa)				S/. 28.56
Inducción				S/. 98.84
Fólderes manila	40 S/.	0.20 S/.	0.21 S/.	8.32
Logos impresos de Educa Ancón	14 S/.	0.50 S/.	0.52 S/.	7.28
Vinifan	8 S/.	2.20 S/.	2.29 S/.	18.31
Cartas de bienvenida y compromiso impres	40 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	1.25
Directorios impresos	40 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	1.25
Llaveros o pines	40 S/.	1.50 S/.	1.56 S/.	62.42
Reconocimiento				S/. 155.65
Tarjetas impresas	1000			S/. 83.23
Premio para el subcomisionado	2 S/.	12.50 S/.	13.01 S/.	26.01
Premio para el voluntario	2 S/.	12.50 S/.	13.01 S/.	26.01
Papel de regalo	4 S/.	1.00 S/.	1.02 S/.	4.08
Bolsa de regalo	4 S/.	4.00 S/.	4.08 S/.	16.32
Integración				S/. 410.96
Comida (piqueos, galletas, etc.)				S/. 104.04
Bebidas				S/. 31.21
Materiales				S/. 31.21
Recuerdos	65 S/.	3.00 S/.	3.12 S/.	202.88
Menaje				S/. 41.62
Estrategia Comunicacional				S/. 99.21
Carpeta de presentación de Educa Ancón				S/. 15.98
Fólderes manila	12 S/.	0.20 S/.	0.21 S/.	2.50
Logos impresos de Educa Ancón	12 S/.	0.50 S/.	0.52 S/.	6.24
Vinifan	3 S/.	2.20 S/.	2.29 S/.	6.87
Cartas de presentación impresas	12 S/.	0.03 S/.	0.03 S/.	0.37
Diseño de tarjetas de presentación de la organización				S/. 83.23
Tarjetas impresas	1000			S/. 83.23

Para mayor detalle y desagregación de estos costos ver el Anexo V.

ANEXO Q: Flujos de caja 2015-2016

1. Flujo de caja 2015

Figura Q1: Flujo de caja real 2015

Ingresos/Egresos	Monto	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Caja inicial	S/. 1,448.24	x					
Inicio de actividades y planificación							
Materiales y fotocopias	S/. 88.80	x					
Materiales y fotocopias	S/. 207.07		x				
Reclutación de nuevos voluntarios	S/. 76.89		x				
Compra de artículos de limpieza	S/. 31.58			x			
Inscripción de niños a los talleres							
Materiales y fotocopias	S/. 30.60			x			
Otros gastos	S/. 51.00			x			
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60			x			
Apertura del taller	S/. 221.57				x		
Materiales y fotocopias - taller	S/. 62.85				x		
Refrigerios niños - taller	S/. 60.90				x		
Otros gastos	S/. 51.00				x		
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60				x		
Materiales y fotocopias - taller	S/. 94.28					x	
Refrigerios niños - taller	S/. 91.36					x	
Fiesta pro-fondos	S/. 1,836.00					x	
Gastos	S/. 193.80						
Ingresos	S/. 2,029.80						
Otros gastos	S/. 51.00					x	
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60					x	
Materiales y fotocopias - taller	S/. 94.28						x
Refrigerios niños - taller	S/. 91.36						x
Otros gastos	S/. 51.00						x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60						x

Figura Q1: Flujo de caja real 2015 (continuación)

Ingresos/Egresos	Monto	Jul-15	Ago-15	Set-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15
Materiales y fotocopias - taller	S/. 62.85	x					
Refrigerios niños - taller	S/. 60.90	x					
Otros gastos	S/. 51.00	x					
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60	x					
Cierre temporal	S/. 221.57	x					
Fiesta pro-fondos	S/. 2,301.66	x					
Gastos	S/. 248.34						
Ingresos	S/. 2,550.00						
Compra de libros	S/. 690.54		x				
Material para libros	S/. 293.77		x				
Compra de artículos de limpieza	S/. 31.58		x				
Otros gastos	S/. 51.00		x				
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60		x				
Apertura intermedia	S/. 221.57			x			
Materiales y fotocopias - taller	S/. 94.28			x			
Refrigerios niños - taller	S/. 91.36			x			
Otros gastos	S/. 51.00			x			
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60			x			
Materiales y fotocopias - taller	S/. 62.85				x		
Refrigerios niños - taller	S/. 60.90				x		
Otros gastos	S/. 51.00				x		
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60				x		
Materiales y fotocopias - taller	S/. 94.28					x	
Refrigerios niños - taller	S/. 91.36					x	
Otros gastos	S/. 51.00					x	
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60					x	
Concierto pro-fondos	S/. 1,020.00						x
Gastos							
Ingresos	S/. 1,020.00						
Cierre del taller	S/. 221.57						x
Materiales y fotocopias - taller	S/. 62.85						x
Refrigerios niños - taller	S/. 60.90						x
Otros gastos	S/. 51.00						x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 81.60						x
GASTOS TOTALES	S/. 5,342.83						
INGRESOS TOTALES	S/. 7,048.04						
FLUJO DE CAJA	S/. 1,705.21						

Para mayor detalle y desagregación de estos costos ver el Anexo V.

2. Flujo de caja 2016

Figura Q2: Flujo de caja real 2016

Ingresos/Egresos	Monto	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15
Caja inicial	S/. 1,705.21	x						
Constitución y formalización	S/. 457.78	x						
Motivación y reconocimiento								
Tarjetas motivacionales	S/. 83.23	x						
Estrategia Comunicacional								
Tarjetas de presentación	S/. 83.23	x						
Carpeta de presentación	S/. 15.98	x						
Venta de Merchandising								
Llaveros	S/. 104.04	x						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 364.14	x						
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23	x						
Otros gastos	S/. 52.02	x						
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23		x					
Otros gastos	S/. 52.02		x					
Selección e inducción de voluntarios	S/. 142.38		x					
Venta de Merchandising	S/. 109.24		x					
Llaveros	S/. 31.21							
Bolsos de tela ecológicos	S/. 78.03							
Fiesta pro-fondos	S/. 2,347.70			x				
Gastos	S/. 253.30		x					
Ingresos	S/. 2,601.00			x				
Compra de libros	S/. 704.35			x				
Material para libros	S/. 299.65			x				
Compra de juguetes	S/. 52.02			x				
Compra de artículos de limpieza	S/. 32.21			x				
Inscripción de niños a los talleres								
Materiales y fotocopias	S/. 31.21			x				
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23			x				
Otros gastos	S/. 52.02			x				
Venta de Merchandising	S/. 208.08			x				
Llaveros	S/. 52.02							
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06							
Alquiler de bus para apertura	S/. 416.16							
Apertura del taller	S/. 226.00							
Materiales y fotocopias - taller	S/. 96.17							
Refrigerios niños - taller	S/. 93.18							
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23							
Otros gastos	S/. 52.02							
Venta de Merchandising	S/. 187.27				x			
Llaveros	S/. 31.21							
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06							
Materiales y fotocopias - taller	S/. 64.11						x	
Refrigerios niños - taller	S/. 62.12						x	
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23						x	
Otros gastos	S/. 52.02						x	
Impro pro-fondos	S/. 832.32							x
Gastos	S/. 208.08							x
Ingresos	S/. 1,040.40							x
Venta de Merchandising	S/. 187.27							x
Llaveros	S/. 31.21							
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06							
Materiales y fotocopias - taller	S/. 96.17							x
Refrigerios niños - taller	S/. 93.18							x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23							x
Otros gastos	S/. 52.02							x
Venta de Merchandising	S/. 187.27							x
Llaveros	S/. 31.21							
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06							
Venta de Merchandising								
Bolsos de tela ecológicos	S/. 364.14						x	
Materiales y fotocopias - taller	S/. 64.11							x
Refrigerios niños - taller	S/. 62.12							x
Cierre temporal	S/. 226.00							x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23							x
Otros gastos	S/. 52.02							x

Figura Q2: Flujo de caja real 2016 (continuación)

Ingresos/Egresos	Monto	Jul-15	Ago-15	Set-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15
Concierto pro-fondos	S/. 1,664.64	x					
Gastos	S/. -						
Ingresos	S/. 1,664.64						
Venta de Merchandising	S/. 187.27	x					
Llaveros	S/. 31.21						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06						
Integración de mitad de año	S/. 410.96		x				
Motivación y reconocimiento							
Premio para miembro de comisión del ciclo	S/. 5.10		x				
Premio para el voluntario del ciclo	S/. 5.10		x				
Venta de Merchandising							
Mugs	S/. 1,040.40		x				
Cine pro-fondos*	S/. -104.04		x				
Gastos	S/. 104.04		x				
Ingresos*	S/. 801.11		x				
Compra de libros*	S/. 801.11		x				
Material para libros	S/. 340.81		x				
Compra de juguetes	S/. 52.02		x				
Compra de artículos de limpieza	S/. 32.21		x				
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23		x				
Otros gastos	S/. 52.02		x				
Venta de Merchandising	S/. 416.16		x				
Mugs	S/. 260.10						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06						
Apertura intermedia	S/. 226.00				x		
Materiales y fotocopias - taller	S/. 96.17				x		
Refrigerios niños - taller	S/. 93.18				x		
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23				x		
Otros gastos	S/. 52.02				x		
Venta de Merchandising	S/. 416.16				x		
Mugs	S/. 260.10						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06						
Materiales y fotocopias - taller	S/. 96.17					x	
Refrigerios niños - taller	S/. 93.18					x	
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23					x	
Otros gastos	S/. 52.02					x	
Venta de Merchandising	S/. 676.26				x		
Mugs	S/. 520.20						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06						
Campaña "Por una mejor comprensión lectora"	S/. 728.28						x
Gastos	S/. 312.12				x		
Ingresos	S/. 1,040.40						x
Materiales y fotocopias - taller	S/. 128.22						x
Refrigerios niños - taller	S/. 124.24						x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23						x
Otros gastos	S/. 52.02						x
Venta de Merchandising	S/. 416.16						x
Mugs	S/. 260.10						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 156.06						
Fiesta pro-fondos	S/. 2,347.70						x
Gastos	S/. 253.30					x	
Ingresos	S/. 2,601.00						x
Alquiler de bus para cierre	S/. 416.16						x
Cierre del taller	S/. 226.00						x
Motivación y reconocimiento							
Premio para miembro de comisión del ciclo	S/. 5.10						x
Premio para el voluntario del ciclo	S/. 5.10						x
Materiales y fotocopias - administrativo	S/. 83.23						x
Otros gastos	S/. 52.02						x
Venta de Merchandising	S/. 598.23						x
Mugs	S/. 520.20						
Bolsos de tela ecológicos	S/. 78.03						
GASTOS TOTALES	S/. 11,184.80						
INGRESOS NETOS	S/. 15,043.14						
FLUJO DE CAJA	S/. 3,858.34						
SUPERAVIT	S/. 2,153.13						

Para mayor detalle y desagregación de estos costos ver el Anexo V.

ANEXO R: Costos no desembolsables de Educa Ancón

Supuesto principal

Tasa de inflación 2%

	Valor de Mercado	Mensual 2015	Total 2015	Mensual 2016	Total 2016
Alquiler de local administrativo*	S/. 2,500.00	S/. 2,550.00	S/. 30,600.00	S/. 2,601.00	S/. 31,212.00
Pago de Servicios básicos	S/. 339.00	S/. 345.78	S/. 4,149.36	S/. 352.70	S/. 4,232.35

Nota: (*) Alquiler de un local de tamaño similar a los salones de la PUCP

Uso de activos fijos e intangibles	Valor de mercado	Valor de mercado 2015	% de uso 2015 (en soles)	Valor de mercado 2016	% de uso 2016 (en soles)
Proyector + Ecran + Microfono- EPSON	S/. 1,399.00	S/. 1,426.98	S/. 285.40	S/. 1,455.52	S/. 291.10
Videocámara - Panasonic	S/. 999.00	S/. 1,018.98	S/. 50.95	S/. 1,039.36	S/. 103.94
Camara Profesional	S/. 1,699.00	S/. 1,732.98	S/. 519.89	S/. 1,767.64	S/. 530.29
Laptop+Office	S/. 14,392.00	S/. 14,679.84	S/. 7,339.92	S/. 14,973.44	S/. 7,486.72
Antivirus	S/. 1,272.00	S/. 1,297.44	S/. 648.72	S/. 1,323.39	S/. 661.69
Programas de diseño y edición	S/. 1,500.00	S/. 1,530.00	S/. 459.00	S/. 1,560.60	S/. 780.30
Total		S/. 9,303.88		S/. 9,854.04	

Remuneraciones	2015	2016
Coordinadores comisionados	S/. 3,276.75	S/. 3,199.23
Coordinador general	S/. 4,029.00	S/. 3,927.51
Subcomisionados	S/. 2,282.25	S/. 2,236.86
Voluntarios coordinadores	S/. 1,262.25	S/. 1,300.50
Voluntarios	S/. 752.25	S/. 780.30
Total	S/. 11,602.50	S/. 11,444.40

Nota: El desagregado de ambos años se puede observar en la pestaña "RR.HH"

Para mayor detalle y desagregación de estos costos ver el Anexo V.

ANEXO S: Pautas de Ejecución y Monitoreo

Se han establecido pautas generales y específicas (en caso sea necesario) para la ejecución y control de los elementos clave propuestos para Educa Ancón, tomando en cuenta las herramientas planteadas en las etapas de planeación y organización.

- En primer lugar, se recomienda que, para implementar cada uno de estos elementos, se debe realizar una reunión (a cargo de la Coordinación General) en la cual, se comunique a todos los miembros de manera oficial los nuevos cambios. Se sugiere involucrar la opinión de los voluntarios y recoger sus comentarios, en caso se considere reformular alguno de ellos.
- Se pueden realizar dinámicas grupales con el fin de que los miembros y voluntarios internalicen dichos elementos. Además, se recomienda que, en las reuniones quincenales, se mencione lo que se está trabajando y de qué manera cada uno aporta para lograr a conseguirlo; de esta manera, se sentirán más identificados con la organización.
- Por otro lado, se recomienda que, cuando Educa Ancón realice un evento o sea partícipe de uno, se deberá presentar los elementos que se consideren importantes según la audiencia, para así reforzar y difundir la nueva filosofía organizacional. Además, se deberá comunicar a los aliados estratégicos de la organización, estos cambios realizados a través de una carpeta de presentación oficial de Educa Ancón.
- Será necesario elaborar documentos oficiales, en los cuales se defina y se establezca cada uno de los cambios realizados, a nivel general y por subcomisión. Por ejemplo, actas de reunión, flujogramas, manual de funciones, etc. Así se estandarizarán algunos de los procesos administrativos más importantes.
- Para evaluar si los miembros y voluntarios conocen los elementos básicos de Educa Ancón (como la misión, visión, valores, etc.), se podría realizar una evaluación cada seis meses, con el objetivo de asegurar que todos los miembros de la organización conozcan y trabajen en función a estos elementos.
- Se recomienda realizar un Plan Operativo Anual (POA) a largo plazo, de manera que se pueda monitorear el progreso de las diversas actividades de las subcomisiones y secretarías.
- Se sugiere realizar un focus group semestral, en el cual cada miembro de la comisión pueda exponer su opinión sobre el desempeño de la organización (objetivos, funciones, procesos, etc.) y de la subcomisión a la cual pertenece. De la misma manera,

se recomienda realizar un focus group con los voluntarios para que estos evalúen estos mismos temas y se obtenga un feedback útil para la organización.

Gestión del talento

- En cuanto a la ejecución de los procesos de selección y evaluación de desempeño, se sugiere realizar una charla informativa convocada por la subcomisión de Gestión del Talento y dirigida a todos los miembros de comisión y voluntarios al inicio de año para aclarar los criterios tanto para seleccionar a nuevos miembros como para evaluarlos.
- Respecto al monitoreo de estos procesos, se deberá realizar una encuesta en la que todos los miembros de Educa Ancón manifiesten su opinión sobre la metodología de selección y evaluación. Asimismo, es recomendable que una vez al año se solicite la ayuda de una organización afín que realice una auditoría de los documentos formales empleados para seleccionar y evaluar así como de los resultados obtenidos y se comparen con las opiniones de los miembros, obtenidas de las encuestas.

Gestión del voluntariado

- Para poder ejecutar las propuestas de capacitación y reconocimiento (formal e informal) de Educa Ancón, se sugiere en primer lugar, realizar una reunión entre las subcomisiones de Gestión del Talento, Monitoreo y Medición de Impacto. Esto con el objetivo de elaborar el sistema de puntajes en base a los cuales se otorgan los distintos reconocimientos. Este deberá considerar las funciones a evaluar según el perfil de voluntario (información que maneja la subcomisión de Gestión del Talento) y asignar indicadores a cada una de ellas, y a su vez, asignar puntajes a cada uno de los seis mecanismos de reconocimientos (a cargo de la subcomisión de Monitoreo y Medición de Impacto).
- En el caso de las capacitaciones, la reunión deberá incluir además de las subcomisiones mencionadas, a la subcomisión de Metodología ya que esta tiene un contacto constante con los voluntarios a través de la preparación de los talleres y cumple funciones importantes dentro del Plan de Capacitación propuesto.
- Además, es necesario que ambas comisiones generen un reporte de la información de reconocimientos y este se publique de manera periódica, haciendo referencia a los sustentos en los que se basaron. Esto último para garantizar la transparencia de ese proceso y asegurar que los reconocimientos sean otorgados según criterios objetivos.

- Por otro lado, es importante que, para la organización de los eventos propuestos se dividan las tareas y se generen grupos de trabajos donde al menos haya un voluntario, un coordinador de subcomisión y un asistente de subcomisión. Esto para contribuir a que todos los integrantes de Educa Ancón puedan interactuar sin importar que no trabajen directamente en la misma área.
- Por último, la subcomisión de Monitoreo y Evaluación de Impacto debe analizar la información obtenida en las encuestas realizadas a los voluntarios sobre el sistema de reconocimientos y sobre las capacitaciones. Esto último para identificar mejoras en el sistema de puntajes elaborado y recibir feedback sobre los mecanismos formales e informales que la gestión del talento emplea para reconocer a los voluntarios. Así como para obtener información sobre la satisfacción de los voluntarios con los distintos aspectos de las capacitaciones (contenido, metodología, entre otros) y poder identificar oportunidades de mejora teniendo en cuenta las necesidades puntuales del voluntariado.

Alianzas estratégicas

- Para poder ejecutar las estrategias de fortalecimiento de alianzas para Educa Ancón, se sugiere, en primer lugar, que la subcomisión de comunicaciones realice un directorio (nombre de la institución, persona de contacto, cargo, teléfono, correo) de los aliados estratégicos; de esta manera, se sabrá con quien se debe comunicar o coordinar, a la vez que se establecen canales formales de comunicación.
- En segundo lugar, se recomienda establecer reuniones con cada aliado con el objetivo de presentarse formalmente y determinar acuerdos, donde se haga explícito los beneficios que recibirá cada parte. Luego, se deberá alinear los planes operativos anuales para saber cómo se pueden apoyar. Para hacerlo de manera más fácil, se puede crear una base de eventos donde se le dé seguimiento a las actividades de los aliados de interés común.
- Se sugiere que para mapear nuevos aliados estratégicos se siga el mismo procedimiento establecido en el apartado de planeación y ver si conviene establecer dicha alianza.
- Para monitorear el estado del vínculo que existe con cada aliado estratégico, se plantea elaborar boletines o reportes de transparencia de actividad y enviarlos al término del semestre. Además, comunicarse y saludar a los aliados cuando haya festividades. Para ello, se deberá actualizar frecuentemente el directorio, de manera que se sabe con seguridad si el contacto permanece en el cargo.

Comunicación organizacional

- Para poder ejecutar la estrategia comunicacional de Educa Ancón, se recomienda, en primer lugar, que la subcomisión de comunicaciones realice un cronograma de actividades (actividad, responsable, fechas) y que este sea ajustado al Plan Operativo Anual vigente. Además, se deberá distribuir las tareas y denominar responsables de actividad dentro del equipo: un responsable de la comunicación interna, un responsable de imagen y posicionamiento y un responsable de alianzas estratégicas.
- En segundo lugar, se sugiere determinar los formatos oficiales del logo de Educa Ancón para un correo, cartas, informes, banners, afiche y demás publicaciones que requieran el uso del logo institucional. Esto ayudará a uniformizar las actividades de difusión.
- Para monitorear el estado de la estrategia comunicacional, se recomienda hacer un seguimiento constante al cronograma de actividades y ver si efectivamente se están cumpliendo los resultados esperados. Además, se debe evaluar si los públicos objetivos han sido bien definidos y si se ha obtenido las respuestas que esperábamos por parte de ellos. Con respecto a los contenidos y los medios, se debe evaluar si las ideas que se querían comunicar se han comprendido y han motivado a la acción; si el medio o el canal ha sido el adecuado para el público objetivo; y si se han utilizado los recursos eficientemente. Finalmente, será necesario evaluar la estrategia comunicacional como un todo para obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Financiamiento

- Para poder ejecutar las estrategias de financiamiento planteadas para Educa Ancón, se recomienda, en primer lugar, que la subcomisión de Finanzas y Presupuesto realice una presentación entendible de las estrategias que se planea utilizar para toda la comisión. Si esto no sucede, será complicado luego pedir apoyo a las demás subcomisiones con la difusión, logística y demás tareas; pues una actividad de recaudación es algo transversal a la organización. Una vez aprobado este plan, se deberá distribuir las tareas y denominar responsables de actividad dentro de la comisión.
- La subcomisión de Finanzas y Presupuesto debe ser la responsable de mantener actualizadas los formatos y saber si se necesita ejecutar una actividad de recaudación en las próximas fechas, solo así se podrá prevenir situaciones de precariedad económica.
- Para monitorear si la estrategia de financiamiento fue exitosa, se recomienda elaborar indicadores económicos que permitan evaluar la periodicidad y la magnitud de las ganancias obtenidas.

ANEXO T: Información Financiera Adicional (en el CD adjunto)

Este Anexo sirve para explicar con mayor detalle la información financiera presentada, pues se podrá ver la información financiera original de Educa Ancón, además de la desagregación de costos y los supuestos financieros utilizados, y los balances generales para cada periodo proyectado.

