

TRABAJO DE GRADO 2

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL
Y
PLAN DE MEJORAMIENTO
“ONG TRAVESIA”**

Alumno: ANDRES EUGENIO GALLARDO GOMEZ

Universidad Miguel de Cervantes

Magister en Educación con Mención en Gestión de Calidad

Introducción

En la elaboración de este trabajo se desarrollo en contacto con la ONG Travesía, organización en la que desempeño una parte importante de mi jornada laboral. Con anterioridad trabajamos en la constitución de Plan de Desarrollo Institucional lo que facilitó en acercamiento a esta. Si siguiéramos el modelo de cambio de Lippit, Watson y Westley podemos decir que aprovechamos rápidamente la percepción del problema que tenía la organización. Travesía es una ONG con Corporación personalidad jurídica del Ministerio de Jurídica del Ministerio de Justicia. Su área de influencia se encuentra en trabajadores y personas que buscan capacitación para insertarse en el mundo laboral. Es una organización pequeña, cuyos miembros son a la vez los fundadores de la organización. Tiene un clima organizacional favorable al trabajo y la unidad del grupo. Tiene un grupo de profesionales muy capacitados con un gran compromiso con la organización. Pero una de las mayores dificultades es lograr una mayor fuente de financiamiento para superar el nivel de supervivencia y tener mayor tranquilidad en su labor. Otra problema tiene que ver con temas de administración que hacen muy vulnerable a la organización de la falta de algún profesional o de la pérdida de algún proyecto.

Es en esta situación en la que me ofrecí esta vez como consultor para ver posibilidades de cambio real y favorable para la organización. Varias circunstancias facilitaron mi inmediata acogida, pertenezco a ella. El trabajo anterior les pareció muy interesante y lo adoptaron. Obviamente como no hay un acuerdo económico esto favorece a la organización, pero una de las cosas que quisimos mostrar que las trasformaciones en la gestión tienen un valor tan necesario que una organización debe estar dispuesta a pagar a un profesional capacitado para ello.

Comenzamos “el establecimiento de la relación” con don Waldo Carrasco, Presidente de la Organización. Realizamos un almuerzo para hablar sobre la percepción del los problemas de la organización y a que los atribuía, cuales eran los objetivos a corto, mediano y largo plazo y me contacto con don

Francisco Molina que es un profesional asociado y cumple la función de tesorero. Es en este contexto que iniciamos las labores de diagnóstico.

Desarrollo

Dimensionamiento de la organización

La Corporación Travesía fue fundada el 26 de febrero de 2010. Está compuesta por una serie de Profesionales, Técnicos y Estudiantes, hombres y mujeres, que comparten su preocupación por el servicio público, el trabajo e intermediación entre los organismos gubernamentales y las organizaciones de ciudadanos y ciudadanas.

Travesía potencia el análisis, estudio y evaluación de Políticas Públicas en diversos ámbitos del acontecer nacional.

En su corta existencia ha privilegiado tres Programas: Laboral; de Ciudad y Participación; y de Inversión Social.

Desde 2010 se han ejecutado una serie de Proyectos con financiamiento público y privado que permiten acercar más oportunidades a los sectores más carenciados de la población, entregándoles a los mismos herramientas perecedoras para que hagan uso de sus derechos sociales y ciudadanos.

La Corporación Travesía recoge la experiencia de sus integrantes, en diversas funciones públicas y privadas, ideando nuevos caminos en el acceso de todos a los beneficios del Estado y propugnando la transformación permanente de los ciudadanos, con más poder, autonomía y autodeterminación.

Entre sus directivos contamos a:

Waldo Carrasco Segura (Presidente)

Profesor de Historia. Con especializaciones en materias de Políticas Públicas. Ha ocupado cargos de responsabilidad pública en los niveles provinciales, regionales y nacionales. Cuenta publicaciones de artículos de Opinión y Análisis en diversos medios y ha actuado como editor y autor de varios libros.

Enrique Saldaña Sepúlveda (Vicepresidente)

Profesor de Castellano. M.A. (c) Literatura de la U. Chile. Ha ejercido su profesión en diversos establecimientos públicos y privados. A la par ha ocupado cargos de responsabilidad pública en el nivel local, cuenta con publicaciones en revistas especializadas y medios nacionales.

Evelyn Molina Ormeño (Secretaría)

Técnico Agrícola. En su desempeño profesional ha formado parte de equipos que Ejecutan Proyectos Sociales trabajando directamente con beneficiarios u organizaciones. Se ha desempeñado , también, en organismos públicos ya sea en materias de Difusión de Políticas Públicas como en Gestión Territorial de Proyectos. Tiene especialización en Medicina Natural y es alumna de la carrera de Orientación en Relaciones Humana y Familia.

Francisco Molina Henríquez (Tesorero)

Cuenta con una amplia experiencia en la ejecución de Proyectos Sociales. Ha ocupado cargos de responsabilidad pública en el Ministerio del Interior. Ex Coordinador de la Escuela Bicentenario de Fundación Chile 21. Se ha especializado en desarrollo de sitios WEB y de redes sociales y además estudia Fotografía y Comunicación Visual.

Julio Castro Herrera (Director)

Empresario con formación en el área de Control Industrial, Administración y RR.HH. A partir de esa experiencia ha apoyado a organizaciones sociales de diversa naturaleza especialmente en el área de desarrollo de proyectos en las etapas de postulación, desarrollo y rendición de las mismas.

Alexander Castro Opazo (Director)

Ingeniero En Prevención de Riesgos. Con estudios en Quality Managment y Desarrollo Organizacional. Cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos sociales y ha trabajado activamente con organizaciones del voluntariado.

Junto a ellos un grupo de unos diez profesionales que eventualmente prestan servicio de acuerdo al tipo de proyecto.

Dimensión organizativa

La autoridad máxima es la asamblea de socios. Luego está constituido el Directorio compuesto por un Presidente, Tesorero, Secretario General y dos Directores. El Directorio genera equipos encargados de diferentes programas. En el proyecto de Diplomado de Formación Sindical será gestionado por Waldo Carrasco como Encargado del Proyecto e Irene Ramos, Secretaria de Proyecto. A este grupo se suman 7 profesionales que serán los encargados de la capacitación. Este equipo tendrá la duración del proyecto será de 5 meses. El encargado y la secretaria dedicarán media jornada, 20 hrs. Semanales al proyecto. Los profesionales estarán encargados de los cursos.

Dimensión financiera

El financiamiento se hará vía fondos públicos concursables. El proyecto de Diplomado de Formación Sindical se gestionará con 18.000.000 pesos que se desglosan en un 10% para la administración del proyecto, un 25% en honorarios de los relatores, 20 % de arriendo, 15% de alimentación para los participantes, 10 % de transporte, 10% materiales fungibles, 10% difusión.

Marco curricular y resultados

En este momento la ONG desarrolla un proyecto que es un Diplomado de relaciones laborales. Con una buena participación de gente y que ha tenido una buena evaluación de sus participantes.

Contenidos

Módulo	Horas	Descripción del contenido
Apresto	3	Aplicación de instrumentos de diagnóstico, autoevaluación y fijación de expectativas respecto del proceso de aprendizaje.
Introducción al mundo sindical	5	1.- valores y principios universales que sustentan el sindicalismo. 2.- Historia del sindicalismo en el Mundo. 3.- Historia del sindicalismo en Chile. 4.- Los sindicatos y su rol en la sociedad actual. 5.- Visión del tipo de relaciones sociales a las que se aspira.
Institucionalidad Laboral	3	1.- ¿qué son las instituciones?. 2.- ¿son estáticas las instituciones?. Cambio institucional. 3.- Marco institucional del Estado de Chile.
Institucionalidad Laboral	5	1.- Dirección del trabajo: mandato, funciones y procedimientos 2.- Agencias gubernamentales vinculadas a las relaciones de trabajo. 3.- Organizaciones internacionales relativas al mundo laboral. 4.- Estructura del Mundo Sindical.
Derecho Laboral	3	1.- Introducción al código laboral 2.- Contrato. 3.- Jornada laboral. 4.- Descanso. 5.- Remuneraciones.
Derecho Laboral	5	1.- Cotizaciones previsionales. 2.- Término de Contrato. 3.- Garantías constitucionales del proceso de reclutamiento y al término. 4.- Representación sindical en la empresa. 5.- Diferencias entre sindicatos de empresa y sindicatos interempresas.- 6.- Administración sindical. 7.- Negociación colectiva.- 8.- Mediación, solución alternativa de conflictos y huelga. 9.- jurisdicción laboral, juzgados. 10.- Normas internacionales del derecho laboral.
Sistema de protección social y Desarrollo Social	5	1.- breve historia de la protección social en Chile y sus principales fundamentos. 2.- Fundamentos y características del sistema de pensiones: contribución obligatoria, contribución voluntaria, contribución solidaria, sus características, medidas y beneficios. 3.- Sistema de capitalización individual, importancia de ahorro temprano, y los beneficios del ahorro previsional voluntario APV. 4.- seguro de desempleo 5.- Educación previsional 6.- Protección a la maternidad.

Organización del trabajo, Relaciones laborales y gestión empresarial	3	<p>1.- Entorno de la empresa: análisis y conocimiento de los mercados de la empresa.</p> <p>2.- Economía y desarrollo. 3.- Sistema de relaciones laborales.</p> <p>4.- El rol sindical y empresarial en la generación de un trabajo decente.</p> <p>5.- Sistemas de recursos humanos: buenas practicas laborales con equidad de género.</p>
Negociación Colectiva	5	<p>1.- Introducción a la negociación colectiva.</p> <p>2.- Comunicación efectiva: apresto en liderazgo, expresión oral y escrita.</p> <p>3.- Herramientas para la negociación: dilema del prisionero, tragedia de los bienes comunes. 4.-</p> <p>5.- liderazgo, diálogo social y negociación con base de acuerdos.</p> <p>6.- Comunicación y trabajo en equipo. 7.- Oratoria.</p>
Competencias para el liderazgo en un mundo interconectado por redes sociales	3	<p>1.- Medios de comunicación: conocimiento, modalidades de relacionamiento, formas de expresión a través de los medios hacia la opinión pública.</p> <p>2.- medios de comunicación escritos.</p>
Competencias para el liderazgo en un mundo interconectado por redes sociales	5	<p>Alfabetización digital: internet como espacio para las comunicaciones y manejo de operaciones básicas (uso del PC, internet, Word, Excel, power point, creación de casilla de correo)</p> <p>2.-medios de comunicación digital. (periódicos y organizaciones)</p> <p>3.- redes sociales: blogs, twitter, Facebook, skype.</p>
Mujer, trabajo y sociedad - equidad de género	3	<p>1.-La incorporación de la mujer al trabajo y su impacto económico y social.</p> <p>2.- El mercado laboral chileno y las oportunidades para la incorporación de la mujer al mundo del trabajo.</p> <p>3.- situación de la mujer en el mercado del trabajo: capacitación, participación, desempleo.</p>
Mujer, trabajo y sociedad - equidad de género	5	<p>1.- Políticas, programas e instrumentos para la igualdad de las oportunidades en el empleo femenino.</p> <p>2.- Mujer y seguridad social: derechos y obligaciones asociados al sistema de pensiones (seguro de invalidez y sobrevivencia, bono por hijo nacido vivo, pre y post natal parental).</p> <p>3.-Familia y trabajo, una responsabilidad compartida: corresponsabilidad familiar y conciliación trabajo y familia.</p>
Seguridad y salud en el trabajo	3	<p>1.- La importancia del rol de dirigente sindical en materia de previsión, seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>2.- Organismo administradores, de los empleadores y fiscalizadores en materia de prevención de riesgo.</p>
Seguridad y salud en el trabajo	5	<p>1.- Sistema de pensiones: derechos y obligaciones de la afiliación al sistema (seguros de: invalidez, sobrevivencia, accidentes laborales y enfermedades profesionales)</p> <p>2.- Actores de la seguridad y salud en el trabajo y su rol.</p> <p>3.- instrumentos de prevención existentes.</p>
Ética laboral	5	<p>1.- Ética laboral (Trabajo y Trabajador).</p> <p>2.- Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>3.- Responsabilidad Social Sindical: Responsabilidades del sindicato respecto de la sociedad. 4.- Medioambiente.</p> <p>5.- Calidad de vida en la empresa y su entorno.</p>

3.2 Contenidos Intermedios:

Módulo	Horas	Descripción del contenido
Gestión público privada del mercado de trabajo	3	1.- Sistemas de capacitación. 2.- Sistemas de intermediación.
Gestión público privada del mercado de trabajo	5	1.-Sistemas de certificación de competencias laborales. 2.- Sistemas de capacitación
Legislación específica relevante para las n egociaciones sindicales	3	1.- Ley de subcontratación. 2.- Legislación de negociación colectiva : formación en competencias para su aplicación, seguimiento y evaluación del proceso. 3.- Cadenas productivas y clúster.
Legislación específica relevante para las n egociaciones sindicales	5	Comparativa internacional en materia de legislación sobre negociación colectiva y clausulas de genero; sistemas de subcontratación y clúster (cadenas productivas).
Nociones básicas sobre el trabajo y disca pacidad	3	1 Derechos laborales de las personas con discapacidad: Normativas de Seguridad Social en esta materia. 2.- Léxico adecuado para tratar el tema de la discapacidad.
Taller Practico	8	Trabajos prácticos y debates de casos reales. Se utilizará metodología didáctica orientada al auto aprendizaje y la participación grupal.

3.3 Especializaciones:

Módulo	Horas	Descripción del contenido
Comités paritarios	7	fortalecer el rol de las mutualidades en cuanto a capacitación y operación de los comités paritarios.
Comunicación y Trabajo en Equipo	8	profundización en habilidades de comunicación eficaz así como herramientas para el trabajo en equipo.

Diagnóstico y análisis de la información

Para realizar el diagnóstico de la institución nos remitimos a áreas determinadas. Dado que el número de involucrados es reducido, plana Directiva, socios, profesionales asociados, y beneficiarios, realizamos entrevistas a algunos de ellos. Tratamos de buscar personas que están más próximas a la labor y receptores de los programas. Para ello nos reunimos con estas personas individualmente primero y luego con los equipos y evaluamos las siguientes áreas: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia y Gestión de Recursos.

a) Liderazgo:

Por el grupo ha sido valorado la planificación estratégica centrada en el desarrollo y construcción del PDI en el semestre pasado. No existe todavía una reevaluación de los objetivos de la institución y hay acuerdo tanto entre los socios como entre los profesionales.

En cuanto a la guía y la conducción podemos distinguir el liderazgo del Equipo Directivo y el de los profesores asociados. Quizás algo que destacan los profesionales es que la organización tiene un liderazgo activo del presidente, una gran capacidad de solución de problemas y de resolución de conflictos. Se preocupa de la participación de los profesionales y es considerado de acuerdo a la disponibilidad horaria de cada uno, lo que es muy valorado. El problema que cuando él no está disponible se complica la solución de problemas. Debido a las posibilidades económicas los profesionales no pueden participar todo lo que quisieran. Quiénes reciben la prestación de servicio ven una organización ordenada con buenos profesionales, que además tienen muy buena disposición.

b) Organización Curricular

Por el momento la organización curricular se corresponde con el diplomado. Hay acuerdo en que se corresponde con las capacidades actuales del grupo profesional. Este grupo es idóneo y es percibido como tal por los alumnos del diplomado, quizás en algunos casos faltan algunas herramientas pedagógicas para hacer más activa y más comprensible ciertos temas.

Sobre los temas tratados hay un formato básico entregado por el ministerio del trabajo que funciona como objetivo mínimo. En la actividad se utiliza materiales de apoyo y actividades prácticas. Dado el número de participantes es posible relacionarse con los alumnos y percatarse del grado de avance en los temas tratados.

C) Convivencia

Si bien la relación entre los profesionales y directivos es de amistad no existen normas de convivencia explícitas. El compromiso de los profesionales en las actividades está sujeta a la disponibilidad horaria, manifestándose el compromiso más de algunos que de otros. Entre los alumnos participantes las relaciones son cordiales, pero se manifiesta el deseo de mayor integración entre los ellos como con los relatores.

D) Gestión de Recursos

La fuerza de la organización está en los recursos humanos pues existen una gran variedad de profesionales asociados que se desarrollan en distintas actividades. Tienen una amplia experiencia laboral, muchos postgraduados e insertos en importantes organizaciones públicas y privadas. El punto débil es la poca dedicación que pueden entregarle a la organización y está sujeto a actividades puntuales.

El proyecto de Diplomado de Formación Sindical se gestionará con 18.000.000 pesos que se desglosan en un 10% para la administración

del proyecto, un 25% en honorarios de los relatores, 20 % de arriendo, 15% de alimentación para los participantes, 10 % de transporte, 10% materiales fungibles, 10% difusión. Este proyecto permite vincular los profesionales y difundir la organización. Sin embargo, se manifiesta la necesidad de buscar nuevo financiamiento para lograr el mantenimiento y desarrollo de la organización, también para lograr una mayor participación de los profesionales en la organización.

El proyecto a permitido la adquisición de recursos materiales y tecnológicos posibles de utilizar en otros cursos. Se ve la dificultad de algunos profesionales en el manejo de algunas tecnologías.

Líneas de acción

- a) Liderazgo : Hemos sugerido la necesidad de generar liderazgos intermedios con el fin de no hacer dependiente la organización únicamente del Presidente. Lo primero será que éste delegue funciones para ello realizaremos una modificación de la estructura y realizaremos acciones con el objeto de fortalecer la cultura de la organización.

Después de las entrevistas y conversaciones pudimos percartarnos que el actual tesorero tiene un importante ascendiente entre los profesionales de la corporación. Es por eso que proponemos modificar su función a la de secretario general. Se encargará de las finanzas pero realizará funciones más amplias. El presidente delegará en el Secretario General una serie de funciones con las que liberará de tiempo al Presidente y generará un nuevo liderazgo importante en la orgaización.

La dificultad de los profesionales es que sólo pueden dedicarle el tiempo dedicado a la asesoría. Será tarea del Presidente y Secretario general fortalecer la cultura de la organización para dar más cabida y comprometer a los profesionales para que no se vinculen por una cuestión utilitaria. Para ello se desarrollaran algunas actividades durante el año para reunir a los profesionales. Habrá una actividad de planificación y otras que más bien de carácter amistoso para que se aproximen a la organización. Uno de los

puntos fuertes es que la corporación es que está ubicada en el centro de Santiago. Debido a que su actividad no es tan fuerte como otras organizaciones existen días en que las dependencias permanecen desocupados. Aprovecharemos esto para invitar a los profesionales asociados a que ocupen las instalaciones para realizar sus actividades privadas sin cobro. La idea es que los profesionales pasen más tiempo y se acerquen a la corporación. Tener un grupo de profesionales a toda hora puede permitir una colaboración más cercana.

B) Organización curricular: la actual organización curricular puesta en práctica en el diplomado es satisfactoria, sin embargo, se desarrollarán una serie de posibles cursos dedicados a la empresa privada. Como veremos una de las recomendaciones que hacemos a la organización es abrirse a la empresa privada en vista de asegurar nuevas fuentes de financiamiento, para ello se crearán cursos de utilidad a la empresa privada. Los cursos que puedan ser de utilidad de a la empresa privada apuntarán a la capacitación de trabajadores centrados en las relaciones personales y a la responsabilidad social para la empresa.

C) Convivencia

La convivencia es muy buena en el sentido de que no hay conflictos entre los participantes de la organización. Pero esto se debe a que no hay posibilidades de conflicto debido a las pocas posibilidades de encuentro. Esto es que los pocos espacios de interrelación ayudan a evitar los problemas pero hace que todo el potencial disponible no pueda ser aprovechado. Es por eso que el aspecto de fortalecimiento de la cultura de la organización puede colaborar no sólo a generar mayores potencialidades sino que también a construir relaciones personales entre los profesionales de la organización.

D) Gestión de recursos

Las líneas de acción recomendadas tienen que ver con dos pasos, el primero con la administración de operaciones y con el financiamiento del proyecto. La administración de operaciones tiene que ver con el

funcionamiento normal de la organización. En el día a día el Presidente y el tesorero realizan gastos para el funcionamiento de la corporación. Para un mejor funcionamiento hemos sugerido realizar una separación de las finanzas personales de el de la organización para evitar las confusiones de dinero. Es por eso que se abrirá una nueva cuenta únicamente para la organización.

En cuanto al financiamiento del proyecto lo central es buscar nuevas formas de financiamiento, no sólo el Estado. Para ello se crearán cursos interesantes para la empresa privada y se buscará entablar diálogos con diferentes empresarios en vista de sondear las necesidades de estos y desarrollar programas adecuados a éstos. Para ello se buscará reunir a los profesionales con experiencia en empresas privadas, para ello se dará incentivos económicos por los aportes a la organización.

CONCLUSION

Después de haber dado una visión general del estado de la organización hemos sugerido una serie de acciones que básicamente se pueden reducir a dos, aprovechar las potencialidades de los profesionales vinculados a la corporación y abrir el financiamiento a privados.

Existe una gran cantidad de profesionales que conforman un capital humano de la organización, lamentablemente debido a razones económicas no es posible contar con ellos. Por ello, es necesario buscar la forma de comprometerlos en diversas actividades de la corporación tanto con incentivos económicos que no sean sueldos (que la corporación no puede por el momento pagar), que generen ellos mismos ingresos personales a través de la organización y que la fortalezcan. También la idea de generar una fuerte cultura con actividades de colaboración y esparcimiento, posibilidad de utilización de las dependencias para poder disponer del conocimientos de ellos. Los servicios profesionales hoy en día no son fáciles de encontrar y de esta manera existe un capital intangible muy grande.

En la segunda línea de acción buscaremos financiamiento del sector privado para lograr una mayor estabilidad de la organización. Aprovechando el capital humano de los profesionales y la variedad de sus profesiones contactaremos empresas para ver necesidades y generar nuevos proyectos. Lo importante es captar las necesidades de las empresas sobretodo en la capacitación de recurso humano y fortalecimiento de relaciones personales.

BIBLIOGRAFIA

Ketineth Leithwood y Camlyn Riehl Leithwood, K., & Riehl. C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). A new agenda for research in educational leadership. NewYork, NY: Teachers College Press.

W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley. Iberoamericana. Adaptado por el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile.