

Editorial Advisory Board

Lizzette Rojas, PhD, Editor

Norma Cruz, MD
Judith González, EdD
Miguel Oppenheimer, MD
Juan O. Ramos, ND
Edwina Sánchez, PharmD
Flordeliz Serpa, PhD
Axi Díaz, JD
Gloria Eva Rolón, JD

Scientific International Journal™ is an official publication of Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

Copyright © 2010 by Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. All rights reserved. Authors are fully responsible for data, statements of fact and opinion. Statements by authors do not imply an opinion on the part of the Editor, the Editorial Advisory Board and the officers. Scientific International Journal™ assumes no liability or responsibility for any claims, actions, or damages resulting from the publication of any article.

For advertising rates contact Dr. Lizzette Rojas, Editor, at sij@nperci.org

Scientific International Journal™
605 Condado Street, Suite 712
San Juan, Puerto Rico 00907
Telephones: 787-550-5964
787-464-4644

Cover graphic design:
Jonathan Castro

Developed in Puerto Rico.

ISSN 1548-9639 (print)

ISSN 1554-6349 (online)

Featured Articles:

ESTUDIO CUALITATIVO DEL USO DEL CICLO DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN PUERTO RICO 4

Luz I. Gracia Morales

EL DESAFÍO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL GOBIERNO DE PUERTO RICO 28

Francisco Pabón Febus, Elizabeth Suero Inoa y Luz Orozco Parrilla

RECURSOS CLAVES PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: DE LA SUPERVIVENCIA A LA AUTOSUFICIENCIA 39

Astrid A. Morales Jiménez



FEATURED ARTICLES

ESTUDIO CUALITATIVO DEL USO DEL CICLO DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN PUERTO RICO

Luz I. Gracia Morales

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar como usar un modelo del ciclo de conocimiento para gerenciar el mismo de manera que las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) puedan alcanzar sus metas y objetivos. Los datos se obtuvieron de las recomendaciones de tres documentos; dos eran investigaciones y el tercero era un documento de una agencia gubernamental. El método de la investigación consistió en el análisis cualitativo de las recomendaciones de estos tres documentos. Las recomendaciones se clasificaron de acuerdo a las etapas del ciclo del conocimiento del modelo de Lettieri y cols. Los resultados demuestran que el 46% de las recomendaciones de los documentos analizados se relacionan con la etapa de la adquisición de conocimiento y el ambiente externo, que son las etapas que inician y terminan el ciclo. Estos resultados sugieren deficiencias en estas dos etapas, lo cual afecta el ciclo completo.

Palabras claves: gerencia del conocimiento, etapas del ciclo de conocimiento, OSFL.

Abstract

This work aims to present how to use a knowledge management cycle model to manage the knowledge needed by the non profit organizations (NPOs) to achieve their goals and objectives. Data were obtained from the recommendations of three documents; two were research papers and the third was a report from a governmental agency. The methodology consisted of a qualitative analysis of the recommendations of the three documents mentioned above. Recommendations were classified according to the stages of the cycle of knowledge of Lettieri et al. The results showed that 46% of the recommendations of the analyzed documents relate to the stage of the acquisition of knowledge and the external environment, which are the start and finish stages of the cycle. The results suggest deficiencies within these two stages, affecting the complete cycle.

Key words: management of knowledge, stages of the cycle of knowledge, NPOs.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) impactan grandemente el entorno económico y social en Puerto Rico. Las mismas ofrecen servicios en las áreas de salud, educación y bienestar social, entre otros. Las OSFL se conocen con varios nombres: entidad sin fines de lucro, entidad sin fines pecuniarios, entidad caritativa, organización no gubernamental (ONG) y entidad semipública sin fines de lucro. En términos generales, una organización sin fines de lucro es cualquier organización no gubernamental legalmente constituida e incorporada bajo las leyes del estado como una organización sin fines de lucro o caritativa, y que ha sido establecida para un propósito público. Estas organizaciones componen el Tercer Sector después del sector del gobierno y el privado (Lettieri et al., 2004).

IMPORTANCIA DE LAS OSFL EN PUERTO RICO

En el estudio “Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una fuerza económica. Tercer estudio sobre las OSFL en Puerto Rico”, realizado por Estudios Técnicos Inc.¹ se establece que las OSFL, y cito:



- Contribuyeron con \$3,041 millones al Producto Bruto (PB) en el 2007.¹ Este supone un estimado conservador que contabiliza sólo la nómina del Tercer Sector y el trabajo voluntario. Esta cifra representa alrededor de un 5.35% del Producto Nacional Bruto (PNB).
- Al considerar otros gastos, se estima que el valor de los servicios ofrecidos por las OSFL alcanzó el 8.5% del PNB.
- Se estima que las OSFL sirvieron a alrededor de 800,000 personas durante el año 2007.
- Las OSFL generaron 229,608 empleos directos, lo que representa una cantidad mayor que los empleos generados por otros sectores como, por ejemplo, el sector de construcción (87,000) y el sector de servicios financieros y bienes raíces (44,000).
- Se estima que en Puerto Rico existen 6,378 organizaciones sin fines de lucro activas.

¹ Este estudio fue auspiciado por Fundación Carvajal, Fundación Flamboyán, Fundación Banco Popular, Miranda Foundation, Fundación Ferré Rangel, Museo de Arte de Puerto Rico y Fundación José J. Pierluisi.

- Los costos de proveer servicios de las OSFL se han mantenido por debajo del incremento en el nivel general de precios. El costo de servir a cada beneficiario aumentó en 1.2%, con respecto a lo encontrado en el estudio de 2002. Sin embargo, el crecimiento de precios de este período para Puerto Rico fue estimado en 3.8%.
- La cantidad de voluntarios (Full-Time Equivalent) prácticamente se duplicó con respecto a lo encontrado en 2002 (17,708 en 2002 y 36,224 en 2007). Esto supera los empleos generados por otros sectores como, por ejemplo, el de agricultura (22,000 empleos).
- Por cada \$1 que el gobierno transfiere a una OSFL para proveer servicios de salud, tendría que invertir \$7 para brindar el mismo servicio. En el área educativa esta proporción aumenta aún más: por cada \$1 que el gobierno transfiere, tendría que invertir \$11 para brindar el servicio.

AMBIENTE EN EL QUE OPERAN LAS OSFL

Las OSFL están operando en un ambiente altamente competitivo que se caracteriza por la creciente demanda en servicios, competencia para la obtención de fondos, escasez de voluntarios y la disminución en la aportación de fondos gubernamentales² (Kong, 2007). Además, las organizaciones privadas están compitiendo con las OSFL por contratos del gobierno o de las fundaciones que otorgan fondos, lo que representa un fuerte desafío para las OSFL.

Como consecuencia de la crisis presupuestaria gubernamental, las aportaciones de dinero a las OSFL han disminuido o han desaparecido.

Como consecuencia de la crisis presupuestaria gubernamental, las aportaciones de dinero a las OSFL han disminuido o han desaparecido. Por otro lado, la recesión económica, el aumento en el costo de la vida, entre otros, han mermado la capacidad económica de las personas para hacer contribuciones a las OSFL. Es por esto que las OSFL tienen que utilizar herramientas de planificación y evaluación que les permita ser más eficientes y efectivas y, al mismo tiempo, cumplir con las metas y objetivos de la organización. Una de las herramientas que las OSFL de Puerto Rico utilizan es la planificación estratégica.³ Los líderes de las OSFL dan por sentado que la planificación estratégica no es exclusiva de las organizaciones con fines de lucro. Este hecho es sustentado por Drucker (2004), Courtney (2002), Light (2004) y Connors (1997), entre otros.

² Esta aseveración se puede ver también en el informe financiero de Fondos Unidos de Puerto Rico.

Otra herramienta que pueden utilizar las OSFL para evaluar la interrelación de las OSFL con el ambiente externo es la Gerencia del Conocimiento, específicamente el Ciclo de la Gerencia del Conocimiento de Lettieri (2004). Evaluar a las OSFL de Puerto Rico, desde el marco del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento, es el objetivo de este trabajo.

REVISIÓN DE LITERATURA

El conocimiento se ha convertido en la fuente primaria de éxito y el primer factor de producción en las organizaciones, por lo tanto, es lógico que se necesite un proceso gerencial para manejar y explotar a capacidad ese recurso de producción. Ese proceso gerencial se conoce como la gerencia del conocimiento.

La meta óptima a la que pueden aspirar las OSFL es el diseño de una cultura que promueva la creación, la distribución y explotación del conocimiento.

La Gerencia del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés) se define como el proceso por el cual las organizaciones crean, capturan, adquieren y utilizan el conocimiento con el objetivo de crear ventaja competitiva (Kinney, 1998, citado por Hurley & Green, 2005). El ambiente en el que operan las OSFL es uno cambiante y complejo. En este ambiente, el conocimiento y las destrezas de los empleados se han convertido en una fuente sustentable de ventaja competitiva (Kong, 2007; Drucker, 1992; Román, 2004; Ramírez et al., 2007). Según Thurow (2002), citado por Román (2004), el conocimiento se ha convertido en la fuente primaria de éxito y Despres y Chauvel (2002), citado por Román (2004), exponen que el conocimiento se ha convertido en el primer factor de producción en la instituciones.

Lettieri et al. (2004) establece que la meta óptima a la que pueden aspirar las OSFL es el diseño de una cultura que promueva la creación, la distribución y explotación del conocimiento. Es a través de estas cualidades que los trabajadores (voluntarios, personal, entre otros) pueden desempeñarse efectivamente. Hurley & Green (2005) establecen que las OSFL son consideradas organizaciones “knowledge intensive” si dependen del capital y el conocimiento humano. En estas organizaciones, el capital humano tiene más importancia que el capital financiero o físico. Lettieri et al. establecen que el conocimiento en muchas de las OSFL es diverso, no está formalizado, está fragmentado en toda la organización y es inestable. Según Lettieri, una de las

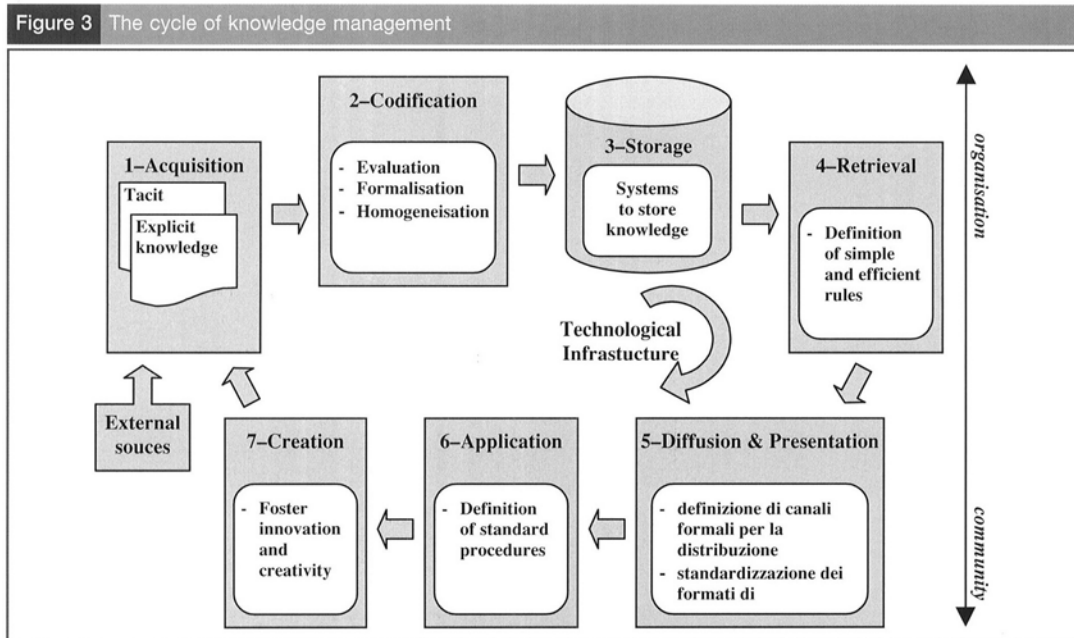
³ Véase el Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico que realizó NPERCI en el 2006.

razones que explican la fragmentación del conocimiento es el alto “turnover” de los voluntarios. A su vez, la alta rotación de empleados no facilita el que exista en las OSFL un “corpus” de conocimiento formal que pueda estar accesible para todos los usuarios de información en las OSFL. Esta “pérdida” de conocimiento, a través de la organización, se traduce en duplicidad de tareas y pérdida de tiempo en la búsqueda de información. En la medida que el conocimiento se pierde en la organización, se atrasan los procesos debido a la duplicación de tareas y esfuerzos previamente desarrollados. Lettieri explica que el uso de la gerencia del conocimiento:

- Ayuda a las OSFL a obtener un efecto de mayor cohesión entre el ambiente externo y el interno.
- Brinda una capacidad para crear valor, porque crea la oportunidad de poner en práctica lo aprendido.
- Mejora la habilidad para establecer una relación entre la visión y los objetivos a corto plazo.

El siguiente diagrama (Figura 1) explica el ciclo de la gerencia del conocimiento.

Figura 1. El ciclo de la gerencia del conocimiento



Fuente: Lettieri et al., Management in non-profit organizations, Journal of Knowledge Management, página 22. Uso autorizado.

Como se desprende del diagrama del ciclo de la gerencia del conocimiento, el primer paso es la adquisición de conocimiento. El conocimiento llega a la organización a través de las experiencias diarias, información externa, los voluntarios, y los insumos de la comunidad y de las instituciones universitarias y gubernamentales, entre otras. También, incluye todas las actividades realizadas a nivel grupal o individual. En el caso de las OSFL, la tendencia es a mantener esta información a nivel individual y compartirla de manera informal (Lettieri et al., 2004). El conocimiento tácito es aquel que es intuitivo y es difícil de codificar. El conocimiento explícito es aquel que puede ser explicado y puede ser compartido.

El segundo paso en la gerencia del conocimiento es la codificación del conocimiento. En este paso se recoge toda la información utilizando formatos previamente utilizados y aprobados por la organización. El conocimiento tácito, no obstante, puede codificarse utilizando reportes, historias de éxito, o con la creación de un listado de personas con diferentes tipos de preparación. Una vez codificado, el almacenamiento de la información se hace a través de bases de datos, archivos, manuales o en la mente de las personas. Este conocimiento almacenado está disponible para ser accedido cuando se necesite.

El próximo paso es la difusión y presentación de ese conocimiento para hacerlo disponible a cualquier persona o institución que pueda usarlo. Los formatos y la facilidad de utilizar la información, en esta parte del ciclo, son muy importantes dado que la finalidad es que el conocimiento pueda ser explotado de manera óptima.

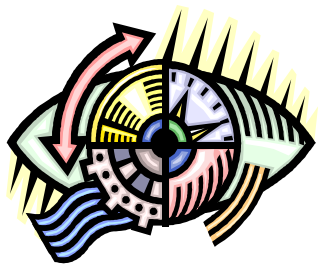
La aplicación del conocimiento o la transformación del mismo en acción imponen a su vez nuevas interacciones, con otros sujetos, en otros ambientes, y esto da paso a la siguiente etapa del ciclo que es la creación de conocimiento. Esto pone a la organización en el primer paso del ciclo que es la adquisición del conocimiento.⁴ Este modelo sugiere la manera óptima de gerenciar el conocimiento para que las OSFL puedan obtener los beneficios mayores de la organización y la comunidad.

El mejoramiento continuo de los procesos debe ser parte fundamental del proceso de planificación de las organizaciones.

El análisis de las etapas del ciclo del conocimiento dentro de las OSFL podría servir como una herramienta de diagnóstico y de planificación. Las organizaciones deben evaluar si las metas y objetivos propuestos fueron alcanzadas. Además, se debe evaluar qué factores contribuyeron a alcanzar, atrasar u obstaculizar las metas y objetivos propuestos. El

⁴ Hurley & Green (2005) presentan una taxonomía más simple que la implantación de la gerencia del conocimiento.

mejoramiento continuo de los procesos debe ser parte fundamental del proceso de planificación de las organizaciones. En ese sentido, el uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento podría explicar cuáles fueron esos factores que influyeron en la consecución de las metas y objetivos de las OSFL. Esto es así dado que el modelo del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento presenta siete etapas que enlazan la organización con el ambiente externo. Es en el enlace con el ambiente externo que las OSFL brindan los servicios y/o productos a la comunidad. Esta concepción macro de las OSFL ayudaría a todas las personas involucradas con este tipo de organización a ver la importancia que tiene cada gestión individual como parte de un todo y de un propósito. Por otra parte, el análisis de las etapas del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento en una OSFL podría ayudar a identificar áreas donde el ciclo se interrumpe. Si el ciclo es interrumpido, el resultado final podría ser disminución en la productividad, calidad o eficiencia de los servicios o bienes que deberían impactar a la comunidad.



Esta investigación pretende utilizar las etapas del ciclo de conocimiento como una herramienta de diagnóstico. Como se mencionó anteriormente, este trabajo parte de la premisa de que las recomendaciones apuntan hacia la corrección de deficiencias o mejoramiento de procesos en las OSFL. En este sentido, al clasificar las recomendaciones con las etapas del ciclo de conocimiento, se puede ver como estas deficiencias afectan, interrumpen o fragmentan el conocimiento y no permiten que las OSFL operen eficaz y eficientemente.

MÉTODO

La investigación consistió en el análisis cualitativo de las recomendaciones de los siguientes documentos y estudios de investigación relacionados a las OSFL:

- Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico, preparado por Estudios Técnicos, Inc.
- Estudio de las Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico de 2006, preparado por Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI).
- Informe Organizaciones Sin Fines de Lucro de 2005, preparado por la Oficina del Contralor.

Se parte de la premisa que las recomendaciones contenidas en las investigaciones y documentos estudiados apuntan hacia áreas que necesitan mejorar o a la corrección de deficiencias encontradas. El análisis de las recomendaciones se llevó a cabo en dos fases. En la primera fase, se analizaron las recomendaciones de cada uno de los tres documentos y se tabularon, según el juicio de la investigadora, de acuerdo a las etapas del Modelo del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento: adquisición, codificación, almacenamiento, acceso, difusión y presentación, aplicación y creación. Se añadió un elemento adicional relacionado al ambiente externo. La razón para esto es que, tal como se puede ver en la Figura 1, el ciclo comienza y termina con el insumo de los varios componentes que constituyen el ambiente externo.

La creación del valor social en la sociedad es uno de los objetivos de las OSFL (Lettieri et al., 2004). No obstante, la sociedad misma le da a las OSFL los insumos necesarios para la operación de las OSFL. Estos insumos son en forma de voluntariado, relaciones con las universidades, hospitales, comunidades y escuelas, entre otros. Por lo tanto, los insumos del ambiente externo son, en cierta medida, los que inician el ciclo de la gerencia del conocimiento. Las Tablas 1, 2 y 3 presentan las recomendaciones de cada uno de los estudios y a qué etapa del Ciclo del Conocimiento pertenecen. Cabe mencionar que las recomendaciones pueden clasificarse en una o más de las etapas del Ciclo del Conocimiento.

En la segunda fase del análisis, se agruparon las recomendaciones de los tres documentos por etapa para conocer cuántas recomendaciones se referían a cada una de las etapas del Ciclo del Conocimiento. Los datos se colocaron en una matriz con el propósito de identificar patrones, de existir alguno. El análisis de los documentos se realizó en el 2009.

RESULTADOS

La investigación “Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico” y el “Estudio sobre las Necesidades Sociales en Puerto Rico de 2007,”⁵ presentó 21 recomendaciones dirigidas a las OSFL (Tabla 1). De estas recomendaciones, diez corresponden a la etapa de adquisición, cuatro corresponden a la etapa de codificación, una a la etapa de almacenaje, una a la etapa de recuperación, ocho a la etapa de difusión, dos a la etapa de

⁵ Preparado por Estudios Técnicos; fue encomendado por la Fundación Ángel Ramos, Fundación Comunitaria de Puerto Rico, Fundación Chana Golstein y Levis, y Fondos Unidos de Puerto Rico.

creación y nueve a la etapa del ambiente externo. No se identificó ninguna recomendación en la etapa de aplicación.

El segundo documento de análisis lo es el Estudio de las Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, preparado por NPERCI para el 2006. De las 17 recomendaciones, 12 se relacionan a la etapa de adquisición, cuatro a la etapa de codificación, tres a la etapa de almacenaje, cuatro a la etapa de recuperación, cinco a la etapa de difusión, seis a la etapa de aplicación, seis a la etapa de creación y nueve al ambiente externo (Tabla 2).

Una vez el conocimiento entra a la organización, debe culminar en la creación de productos y/o servicios hacia el ambiente externo...

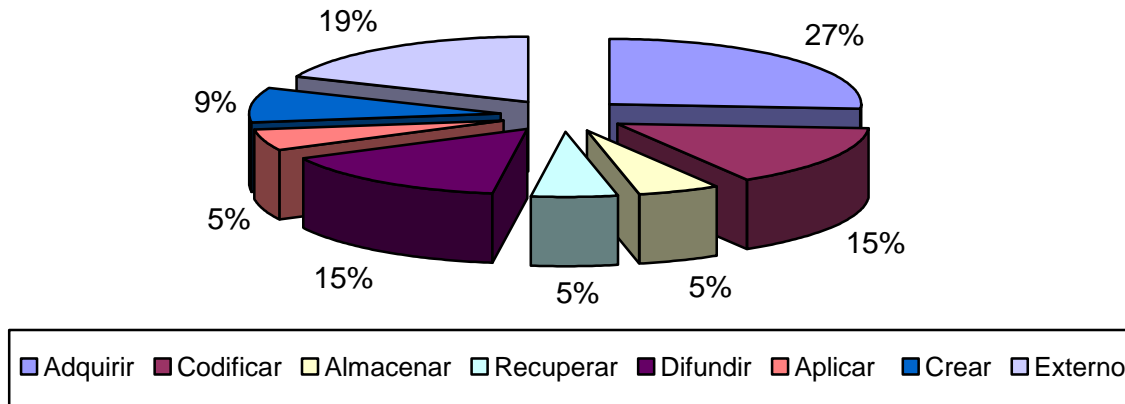
El informe de la Oficina del Contralor acerca de las OSFL hace 11 recomendaciones, de las cuales tres se refieren a la etapa de adquisición, seis se refieren a la etapa de codificación, dos a la etapa de almacenamiento, una a la etapa de recuperación, dos a la etapa de difusión, una a la etapa de aplicación, ninguna a la etapa de creación y tres al ambiente externo (Tabla 3).

Como se puede apreciar en la Figura 2, la mayoría de las recomendaciones son en tres áreas: 27% se refieren a la etapa del ciclo de adquisición, 19% se refieren al ambiente externo y 15% a la etapa de codificación y difusión. Las etapas de almacenamiento, recuperación y aplicación comparten un 5%. La etapa de creación constituye un 9% de las recomendaciones. Debemos notar que los dos renglones mayores son los que relacionan el ambiente externo con la organización. No se puede perder de vista que el Ciclo del Conocimiento, según el modelo presentado, comienza con la interacción entre el ambiente externo y la organización. Son los componentes del ambiente externo los que proporcionan el insumo necesario para la adquisición de conocimiento. Una vez el conocimiento entra a la organización, debe culminar en la creación de productos y/o servicios hacia el ambiente externo, entiéndase, la comunidad, las universidades, los individuos y otras organizaciones.

Estos resultados apuntan a deficiencias en dos áreas críticas en las etapas del modelo que, a su vez, repercuten en las metas y objetivos de las OSFL. Los resultados implican que existe una debilidad en los componentes del ambiente externo y la etapa de adquisición de conocimiento pero, además, sugieren una fragmentación entre lo que son las OSFL y como son percibidas. Si el ambiente externo no ayuda o provee las herramientas que necesitan estas organizaciones, entonces ellas no podrán cumplir su misión. Hay que recordar que en estas áreas es que se inicia y termina el ciclo. Si el inicio del ciclo tiene deficiencias, es probable que los

resultados sean deficientes. En el caso de las OSFL en Puerto Rico, el 46% de las recomendaciones de los tres documentos analizados son en estas dos áreas.

Figura 2. Resumen de las recomendaciones agrupadas por etapas del ciclo del conocimiento



DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El Ciclo de la Gerencia del Conocimiento podría utilizarse como una herramienta de planificación, evaluación y diagnóstico para las OSFL. Este estudio señala que el mayor problema que enfrentan las OSFL es la adquisición de conocimiento. Esta deficiencia es crítica porque afecta directamente todo el desempeño de las organizaciones. Las deficiencias en el ambiente externo sugieren una falta de interacción que en parte puede ser responsable por las deficiencias en la adquisición del conocimiento. Es importante, entonces, que las OSFL establezcan una comunicación con los otros sectores para que estos entiendan su rol e importancia y puedan contribuir a la adquisición del conocimiento necesario para que puedan tener un buen desempeño.

En el área de planificación, el Ciclo de la Gerencia del Conocimiento permite visualizar a la organización desde una perspectiva macro. Al mismo tiempo, y sin perder de vista las metas y objetivos de la organización, les ayudan a visualizarse en partes más pequeñas y manejables. Las organizaciones que quieran ganar ventaja competitiva, deberán realizar una introspección y análisis e identificar cómo se están manejando en cada etapa del ciclo. Una vez se haya evaluado cada etapa del ciclo, se deben hacer los ajustes necesarios para mejorar en las etapas que entorpecen para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

RECONOCIMIENTOS

La autora agradece al Dr. Wilfredo Otaño por haber leído el manuscrito y por las sugerencias valiosas, al Profesor David González por sus comentarios y a la Dra. Kenia Carrasquillo, de la Pontificia Universidad Católica de Ponce, por haber sembrado la semilla de la investigación.

REFERENCIAS

- Connor T. (1997). *The Nonprofit Handbook*. New York: John Wiley.
- Courtney R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organization*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Drucker P. (1994) *Managing the Non-Profit Organization Principles and Practices*. New York: Harper Business.
- Estudios Técnicos. (2007). Estudio sobre las Necesidades Sociales de Puerto Rico.
- Hurley T. and Green C. (2005). Knowledge management and the Nonprofit industry: A within and between approach. *Journal of Knowledge Management Practice*. Recuperado el 1 de febrero de 2008 de <http://www.flainc.com/artic179.htm>
- Kong E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual Capital*. Recuperado el 2 de enero de 2008 de www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm
- Lettieri E., Borga F., and Savoldelli A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*. Recuperado el 2 de enero de 2007 de www.ebscohost.com
- Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2006). Estudio de las Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico. Recuperado el 28 de enero de 2008 de <http://www.fcpr.org/recomunidad/INFORMEESTUDIONECESIDADESOSFL2006.pdf>
- Oficina del Contralor de Puerto Rico. (2005). Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos. Recuperado el 28 de enero de 2008 de www.ocpr.gov.pr/folleto_publicados/folleto-org-fines-sin-lucro/folleto-Org-Fines-Lucro.pdf
- Ramírez Y., Lordoy C., Rojas A. (2007). Intellectual capital management in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*. Recuperado el 12 de enero de 2008 de www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm
- Román J. (2004). An empirical Study of Knowledge Management in the Government and Nonprofit Sector: Organization Cultural Composition and Its Relationship with Knowledge. *Dissertation*. Recuperado el 25 de noviembre de 2000 de <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit3122159>

AUTORA

Luz I. Gracia Morales – Estudiante doctoral del Programa de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Supervisora de diseño de instrucción de Asesores Financieros Comunitarios, Inc. Puerto Rico.

Copyright © 2010 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

Tabla 1. Recomendaciones de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico								
Incrementar el desarrollo de esfuerzos tendientes a fortalecer el nivel de conocimiento sobre las OSFL y concepto de marcas específicas dentro del Tercer Sector.					X			X
Orientar a las organizaciones sobre el papel de las Juntas de Directores, criterios que se deben considerar para su selección y responsabilidades.	X				X			
Continuar propiciando el desarrollo de cursos y programas dirigidos a formar el recurso humano que trabaja en el Tercer Sector.	X				X			
Integrar el tema a la enseñanza de otras disciplinas en las áreas de Mercadeo y Administración de Empresas.	X				X			
Crear un organismo facilitador (entidad no gubernamental o cuasi pública) que permita al Gobierno llevar procesos de "accountability" que contribuyan a facilitar los procesos de monitoreo de los fondos que se otorgan y, a la vez, contribuya a solidificar la credibilidad y transparencia del Sector.								X
Desarrollar una acreditación basada en el concepto de "Good Housekeeping Seal" que fomenta el mejoramiento de					X			

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
procesos fiscales y administrativos en las OSFL, a la vez que contribuya a fortalecer su imagen ante nuestra sociedad.								
Continuar dirigiendo esfuerzos hacia la asistencia técnica a las organizaciones en las áreas administrativa y fiscal.	X				X			
Desarrollar una medida o índice anual del Tercer Sector que permita documentar de manera consistente su gestión e impacto, así como facilite la comparación con el Sector a nivel internacional.	X	X						X
Desarrollar guías o publicaciones que permitan a las organizaciones educarse sobre temas de mejoramiento administrativo y fiscal.	X	X			X			
Desarrollar sistemas uniformes de recogida de información y continuar con esfuerzos como el de la depuración del banco de datos del Departamento de Estado que faciliten la investigación sobre las OSFL.		X	X	X				
Fortalecer las destrezas de evaluación de las organizaciones con miras a mover el Sector a otros niveles de medición.							X	
Profundizar y documentar la gestión del Sector a través de la investigación en otros temas, como por ejemplo, el papel de las fundaciones, el movimiento de voluntariado, el uso de las	X	X						X

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
nuevas tecnologías, el empresarismo social y la autogestión.								
Desarrollar actividades dirigidas a fortalecer el conocimiento y peritaje sobre el Tercer Sector en diversas disciplinas como, por ejemplo: la contabilidad, el derecho y la administración, entre otras.	X							
Realizar talleres y otras actividades educativas enmarcadas en maximizar el uso de Internet para procesos programáticos, fiscales y administrativos.	X				X			
Establecer y formalizar procesos que hagan uso de la Internet para lograr un uso más eficiente del medio, que incida en sus procesos de comunicación, así como en su estructura fiscal, programática y administrativa.	X							
Insertar y considerar las OSFL en los procesos de toma de decisiones concernientes a la política pública, a través de medidas como, por ejemplo, el restablecimiento de la Comisión del Tercer Sector en la legislatura.								X
Diversificar fuentes de fondos a través del desarrollo de actividades de autogestión y empresarismo social que sean viables para las entidades y que vayan de acuerdo a su misión y visión.							X	

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica. Tercer Estudio sobre las OSFL en Puerto Rico	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Mejorar, sistematizar y agilizar los procesos de transferencia de fondos de parte del Gobierno a las OSFL.								X
Promover y facilitar los procesos necesarios para que las OSFL cumplan con los requisitos y obtengan la certificación 501(c3), como alternativa para poder acceder otras fuentes de fondos.								X
Considerar establecer una exención en el pago del IVU y/o arbitrios para las entidades sin fines de lucro.								X
Modificar las disposiciones del Código de Rentas Internas en lo concerniente a los donativos, teniendo como meta moverse hacia una legislación similar a la de Estados Unidos en la cual la deducción fomenta en mayor medida las contribuciones.								X
Total	10	4	1	1	8	0	2	9

Tabla 2. Recomendaciones del Estudio de las Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico-2006

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Estudio de Necesidades de OSFL en PR-2006								
Comunicar de forma clara todas las políticas y procedimientos a todo el personal y voluntariado de la organización. <i>La organización se asegura de que su capital humano tenga acceso a todas las políticas y procura que las entienda y cumpla con las mismas.</i>	X			X	X			
Desarrollar y establecer una política de conflictos de interés. <i>La organización debe combatir los conflictos de interés y defender el interés público.</i>	X						X	
Desarrollar o adoptar un código de ética. <i>La organización posee un código de ética que fomenta la responsabilidad, la integridad y la transparencia.</i>	X						X	
Desarrollar e implantar un plan para mejorar la efectividad de la Junta de Directores. <i>La Junta de Directores desempeña diversas funciones en la organización incluyendo, pero no limitándose a, gobernar la organización, supervisar el manejo de los recursos y la rendición de cuentas. Por lo tanto, la Junta debe tener sus responsabilidades claramente establecidas y estar preparada para actuar de manera ética y efectiva.</i>	X						X	
Evaluar la Junta de Directores por lo menos una vez al año.								

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Estudio de Necesidades de OSFL en PR-2006								
Desarrollar planes para el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado.	X					X		X
Desarrollar un sistema de evaluación de procesos, actividades y resultados. <i>Las OSFL deben utilizar la evaluación como una herramienta para generar información adecuada, precisa y útil sobre sus procesos, actividades, programas y servicios, facilitando la toma de decisiones y salvaguardando la integridad y la transparencia.</i>	X					X		X
Desarrollar un mecanismo para comunicar y utilizar los resultados de las actividades de evaluación. <i>Las OSFL deben utilizar los resultados de las evaluaciones para planificar e implantar medidas de mejoramiento.</i>	X					X		
Utilizar estándares de excelencia que guíen las operaciones de la organización y provean un mecanismo válido y confiable para su autorregulación. La autorregulación entre las OSFL se ha convertido en un indicador de mejores prácticas en el Tercer Sector. La autorregulación es un valor añadido para la capacidad gerencial y administrativa de las OSFL y fortalece la confianza pública.								X
Desarrollar el conocimiento y las destrezas de planificación estratégica, de tal manera que dicho proceso se convierta en	X	X	X	X	X	X	X	X

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Estudio de Necesidades de OSFL en PR-2006	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
un ejercicio de mantenimiento y desarrollo organizacional. A través del plan estratégico, las OSFL deben proveer una visión clara de la ejecutoria organizacional esperada y las medidas o indicadores de ejecutoria.								
Fortalecer las alianzas existentes y desarrollar nuevas colaboraciones, no sólo con otras organizaciones, sino también dentro de la misma organización. <i>Toda OSFL debe procurar cooperar con otras entidades para promover el crecimiento, la efectividad y la eficiencia del Tercer Sector y la habilidad para mejorar la calidad de vida de la comunidad.</i> Las alianzas, colaboraciones e iniciativas trisectoriales son un requisito primordial para el desarrollo socio-económico y el mejoramiento progresivo de la calidad de vida de los puertorriqueños.								X
Desarrollar un plan para el manejo (gerencia) de conocimiento, de manera que la organización acceda y utilice efectivamente la información y conocimiento existentes para lograr sus objetivos y alcanzar su misión de la manera más costo-efectiva posible.	X	X	X	X	X	X	X	X
Adiestrar el capital humano, de todos los niveles, en las siguientes áreas: trabajo en equipo, autonomía ética, conflictos de interés, planificación, servicio al cliente, evaluación y preparación de informes y	X	X			X			

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Estudio de Necesidades de OSFL en PR-2006	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
diseminación de resultados.								
<p>Desarrollar el conocimiento y destrezas de los líderes de la organización en las áreas de liderazgo y transformación organizacional. La capacidad de inspirar y dirigir a un equipo de trabajo para la consecución de metas y objetivos, logrando los resultados esperados, es fundamental. Los líderes de las OSFL, tales como presidentes o miembros de la Junta, directores ejecutivos y directores de programas, en sus diversos roles tienen que ser capaces de crear una visión compartida y dirigir a un equipo de personas diversas hacia esa visión, moviendo la organización como un todo hacia una misma dirección, controlando, de manera efectiva, legal y ética, los distintos aspectos que afectan esa dinámica.</p>	X							X
<p>Integrar la evaluación a los procesos y actividades medulares de la gestión organizacional, implantando la evaluación no como una actividad aislada, sino como un mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo para salvaguardar la efectividad, eficiencia y transparencia de la organización, fortaleciendo su imagen y la confianza pública.</p>								
<p>Establecer un registro de datos de OSFL que maneje de forma independiente, estructurada y sistematizada la información relevante de las organizaciones,</p>	X	X	X	X	X	X	X	X

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Estudio de Necesidades de OSFL en PR-2006								
manteniendo la misma actualizada y accesible a todos. Este registro debe ser capaz de generar periódicamente una diversidad de informes generales, así también como informes especializados según puedan ser solicitados por investigadores, auditores, evaluadores, agencias de gobierno, fundaciones y público en general. Los datos sobre las OSFL disponibles en las distintas agencias gubernamentales no están completos y no han podido ser depurados, por lo tanto, no son válidos ni confiables.								
El gobierno, las fundaciones y corporaciones privadas deben promover la utilización de estándares de excelencia entre las OSFL para fomentar la integridad, la transparencia y responsabilidad en el Tercer Sector y fortalecer la confianza pública en el mismo.								X
Total	12	4	3	4	5	6	6	9

Tabla 3. Recomendaciones del Informe del Contralor

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Oficina del Contralor: Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
<p>Adoptar normas y procedimientos por escrito que contengan controles internos efectivos de administración y de contabilidad, aprobados por los niveles de autoridad correspondientes.</p> <p>Éstos deben proveer, entre otros, para:</p> <p>a. La confiabilidad de la información financiera.</p> <p>b. La contratación por escrito con anterioridad a la prestación de servicios.</p>	X	X			X	X		
<p>Adoptar normas de conducta ética de aplicación a todo el personal, incluyendo al cuerpo directivo. Estas deben contener disposiciones que atiendan, entre otras, situaciones de:</p> <p>a. Conflicto de intereses, en apariencia o real.</p> <p>b. Nepotismo.</p> <p>c. Favoritismo, aparente o real.</p>	X							
<p>Cumplir con los requisitos impuestos por las agencias que hacen aportaciones de fondos públicos para el sostenimiento de la entidad y por las agencias reguladoras tales como: el Departamento de Hacienda, el Departamento de Estado, la Administración de</p>								X

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Oficina del Contralor: Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Reglamentos y Permisos y otras.								
<p>Mantener un control fiscal adecuado que provea para:</p> <p>a. La contabilidad separada de fondos recibidos de las agencias de gobierno de las otras fuentes de ingreso.</p> <p>b. La preparación de estados financieros y otros informes requeridos.</p> <p>c. El control presupuestario.</p> <p>d. La preparación de proyecciones de flujo de efectivo.</p> <p>e. La conciliación mensual de estados bancarios y de los registros de contabilidad.</p> <p>f. La solicitud de cotizaciones para la compra de bienes o servicios.</p>		X						X
<p>Adoptar controles en el otorgamiento de contratos de servicios profesionales y consultivos para que éstos contengan:</p> <p>a. Fecha de otorgamiento.</p> <p>b. Vigencia de los servicios a ser prestados.</p> <p>c. Importe máximo a ser pagado en virtud del contrato.</p> <p>d. Descripción de los trabajos a ser realizados por la persona o entidad contratada.</p>		X						

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Oficina del Contralor: Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Mantener sistemas de archivo y de control de documentos mediante los cuales se garantice la seguridad y la obtención rápida de los mismos y establecer los controles necesarios para la conservación de los documentos, similares con las normas establecidas en el gobierno.		X	X	X				
Preparar informes periódicos sobre el uso de los fondos públicos recibidos y velar por que se utilicen para el propósito para los cuales fueron designados.					X			
Preparar informes periódicos, al menos una vez al año, que incluyan: a. La misión (objetivos) de la organización. b. Un resumen de los logros obtenidos. c. Datos sobre los miembros de la Junta de Directores. d. Información financiera sobre los ingresos, los gastos y los activos de la organización, no más tarde de seis meses a partir del cierre del año fiscal de la entidad. e. Información sobre los logros obtenidos, específicamente con los recursos recibidos de parte del Gobierno, de forma resumida.		X						

Recomendaciones	Etapas del Ciclo del Conocimiento							
Oficina del Contralor: Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos	Adquirir	Codificar	Almacenar	Recuperar	Difundir	Aplicar	Crear	Externo
Constituir una Junta de Directores en la cual se incluyan miembros con conocimiento financiero y administrativo.								X
Disponer, mediante reglamentación, los deberes y responsabilidades de los miembros del cuerpo directivo. Entre otras cosas, debe disponer para la periodicidad de las reuniones, la asistencia de sus miembros y la preparación de actas.		X	X					
Mantenerse al día en los avances tecnológicos para lograr una mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones y en los servicios que prestan a sus clientes.	X							
Total	3	6	2	1	2	1	0	3

EL DESAFÍO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL GOBIERNO DE PUERTO RICO

Francisco Pabón Febus, Elizabeth Suero Inoa y Luz Orozco Parrilla

Resumen

En Puerto Rico, se ha padecido por años de una falta de comunicación efectiva entre las instituciones de gobierno y los ciudadanos a los que éstas representan. Durante las pasadas décadas, la comunicación gubernamental ha sufrido una serie de cambios en todas sus dependencias. Muchos de estos cambios han sido favorables, mejorando en algo la efectividad de la comunicación, pero la realidad de un mundo tecnológicamente más avanzado requiere también de una mejoría sustancial en los procesos de comunicación dentro de la estructura del Gobierno de Puerto Rico. Es necesaria una reinención en los procesos de comunicación que conduzca a formas más efectivas de llevar la información a la ciudadanía, y esto, a su vez, conlleva a la eficacia de las instituciones gubernamentales. Son varios los factores que afectan la falta de comunicación efectiva por parte del Gobierno de Puerto Rico. Entre estos podemos mencionar la falta de procesos concretos en cuanto a comunicación oficial se refiere. Esto ha provocado que se propague una serie de métodos alternos de comunicación entre los que predominan la comunicación informal y la comunicación a través de los medios, la cual es comúnmente manipulada o cargada según la relación entre el medio y la administración de turno. Con el propósito de beneficiar a la ciudadanía puertorriqueña, quien es la principal afectada por los efectos de una pobre comunicación oficial, es necesaria esta reinención en los procesos de comunicación. Para tales efectos, se presenta una estrategia de tres pasos para comenzar a diseñar un programa anual de comunicación.

Abstract

Puerto Rico has suffered for years of a lack of effective communication between governmental institutions and the citizens whom they represent. During the past decades, the governmental communication has undergone a series of changes in all its dependencies. Many of these changes have been favorable, improving a little the effectiveness of the communication, but the reality of a technologically more advanced world requires also a substantial improvement in the processes of communication within the structure of the Government of Puerto Rico. It is necessary a reinvention of the communication processes that lead to a more effective delivery of the information addressed to the citizens, consequently, fostering the efficacy of government institutions. There are several factors contributing to the lack of effective communication in the Government of Puerto Rico. Among these, we can mention the lack of concrete processes for official communications. This has caused the propagation of a series of alternative methods for communication, from which predominates the informal communication and the communication through the media, which is commonly manipulated according to the relation between the media source and the current administration. In order to benefit the Puerto Rican citizens, directly affected by the effects of a poor official communication, it is necessary the reinvention of the processes of communication in our government. To that end, a three-step strategy to start planning an annual program of communication is presented.

INTRODUCCIÓN

Por años, el Gobierno de Puerto Rico ha padecido de un problema muy común en sus agencias, situación que también ha perjudicado a la empresa privada. Esta situación la podemos describir como la falta de comunicación efectiva dentro del sistema de gobierno. Esta falta de comunicación afecta negativamente a todos los niveles de la



estructura gubernamental, siendo los principales perjudicados los ciudadanos que reciben los servicios ofrecidos por estas agencias de gobierno.

Balteanu (2009) confirma este señalamiento cuando expresa que “vivimos en un mundo de interdependencias donde la comunicación y la existencia humana son inseparables. La información y la comunicación son vitales para todos los seres humanos. Para las organizaciones, la comunicación representa un acto que como puede facilitar su expansión, también puede determinar su estancamiento y aún su desaparición”. Considerando estas expresiones, se hace necesario auscultar los procesos de comunicación, anteriores y actuales, que se han dado en las estructuras organizacionales de las dependencias del Gobierno de Puerto Rico.

Según el Representante y Ex-presidente de la Cámara de Representantes de Puerto Rico, Hon. José Aponte Hernández (2009) “la comunicación entre las agencias con la Legislatura no ha sido la más efectiva y, por consiguiente, se traduce en malestar. En unas ocasiones, desde las agencias del gobierno central se le dice a la gente y a los legisladores unas cosas y a veces otras. Luego, o a los dos días, se cambia la versión y crea inestabilidad en la confianza del pueblo para con el gobierno”. El Representante mencionó al Departamento de Salud como uno de los ejemplos de este problema de las agencias con los legisladores y el pueblo (Aponte, 2009). Sobre este mismo particular, el presidente del Senado de Puerto Rico, Hon. Thomas Rivera Schatz, indicó que la gestión pública del gobierno “está bien, pero tiene que mejorar lo relacionado a la percepción de comunicar efectivamente” (Rivera, 2009).

Un ejemplo que evidencia esta situación es el ocurrido con la solicitud del Gobernador de Puerto Rico, Hon. Luis Fortuño, de reducir el bono navideño en las corporaciones públicas. En un comunicado de prensa enviado desde La Fortaleza, el Gobernador solicitó una reducción de un 25% en la cantidad del bono de Navidad para los empleados de las corporaciones públicas. Un

día después, el Gobernador dijo que la información reseñada por los medios de comunicación sobre el bono de navidad que recibirían los empleados administrativos de las corporaciones públicas, tuvo un error en el comunicado de prensa al faltarle una palabra. “El Secretario de la Gobernación habló bien claro esta mañana y dijo que, desgraciadamente, se quedó fuera una sola palabra en el comunicado, pero fue aclarado esta mañana”, expuso Fortuño (2009).

Ante esta situación, cabe preguntarse: ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a la falta de comunicación efectiva dentro del Gobierno de Puerto Rico? ¿Qué trasfondo histórico presenta esta situación? ¿Quiénes son los más perjudicados con esta situación?

DISCUSIÓN

En primer término, debemos considerar los comienzos de la comunicación entre el Gobierno de Puerto Rico y sus constituyentes. Según Colón (2009), el primer periódico puertorriqueño, *La Gaceta*, comenzó a publicarse el 3 de mayo de 1806 en la Isla como órgano informativo oficial del gobierno. En gran medida, la publicación de *La Gaceta* proveyó un instrumento que representó la centralización de la información oficial del gobierno. Este instrumento vino a ser un documento público del que podía valerse el gobierno para comunicar y anunciar asuntos importantes a toda la Isla. De esa manera, la administración tenía una línea directa de comunicación con el pueblo (Figura 1). Esta herramienta vino a sustituir lo que por años fue considerado la primordial forma de llevar información de pueblo en pueblo: los cantos de bomba y plena.

Según Bailyn (2009), “las líricas de la plena trataban de los eventos contemporáneos y, por lo tanto, se dice que era el “periódico cantado”. Los cantantes recitaban las noticias del día y satirizaban a los políticos locales o cantaban acerca de los acontecimientos de última hora y los escándalos. Las plenas estaban repletas de sátira penetrante, pero también trataban de las noticias importantes del día, eran como un huracán destructivo”. No obstante, al ser un medio de comunicación informal, muchas veces la información que corría de pueblo en pueblo podía estar cargada de errores, exageraciones e incidentes sacados de contexto, lo que supondría una comunicación entretenida pero poco confiable. Una vez introducidos en la Isla los medios de comunicación de radio y televisión, al gobierno se le hace más fácil comunicarse con sus constituyentes, ya que estos medios son más populares y llegan a la mayoría de los ciudadanos.

Figura 1. Periódico “La Gaceta”



Hoy día, cada entidad de gobierno tiene su manera de transmitir la información y de comunicarse, tanto interna como externamente. Entre estos métodos se destacan los comunicados de prensa, memorandos y cartas circulares. Sin embargo, estos deben ser evaluados y rediseñados constantemente debido a que, en ocasiones, se afecta su efectividad. En la Figura 2, se puede observar un modelo de comunicado de prensa de una agencia de gobierno en Puerto Rico.

Figura 2. Comunicado de prensa del Sistema de Retiro para Maestros



Se puede tomar como ejemplo los señalamientos que hiciera un miembro del equipo de trabajo de un municipio del área metropolitana en respuesta a las preguntas de los autores sobre los procesos de comunicación utilizados en dicho municipio. Luego de varias indagaciones acerca de cuáles eran los procesos de comunicación establecidos, se les informó a los autores que: “No tenemos procedimientos como tal. Una empleada había comenzado a crear unos procesos y se jubiló y no se sabe si terminó o no el trabajo que había comenzado. En la Oficina de Presupuesto tienen una división de normas y procedimientos pero aún no se han creado los procesos de comunicación, se está trabajando con los mismos. La comunicación en este municipio es como todo gobierno, a través de memorandos, cartas circulares, etc. Sobre todo, siguiendo los canales según la posición de mando. Para llegar al alcalde tienes que pasar como por cinco personas”.

Al no existir procesos formales de comunicación debidamente establecidos, existen barreras para llevar un mensaje correcto de manera efectiva, tanto a los ciudadanos de ese municipio, como a los empleados del mismo.

Al no existir procesos formales de comunicación debidamente establecidos, existen barreras para llevar un mensaje correcto de manera efectiva, tanto a los ciudadanos de ese municipio, como a los empleados del mismo. Como señala Frisinger (2009), “cuando el tiempo se desperdicia, las instrucciones no son claras y el trabajo se vuelve más costoso, usualmente significa que hay falta de una comunicación efectiva. Para fortalecer las relaciones, aumentar la productividad y ganancias y contar con la lealtad de su equipo de trabajo, se debe aprender a escuchar y comunicarse efectivamente”.

Entre los principales factores que afectan la comunicación en agencias de gobierno, debemos considerar el esparcimiento de rumores dentro de las agencias de gobierno. Llevándolo a términos básicos, se puede tomar como ejemplo a una agencia de gobierno en donde se corre el rumor de que, para fin de mes, se estarán despidiendo empleados. Los rumores traen todo tipo de información desde la cantidad de empleados que serán despedidos hasta cifras específicas por departamento. Veamos un ejemplo de un rumor en ese sentido: “¿Supiste que para fin de mes se van 23? Dicen que de Finanzas se van nueve y de Recursos Humanos se van cinco. Los otros son de Compras y Mantenimiento”. De esta manera, fluye la información normalmente entre agencias y departamentos de gobierno.

Hay quienes podrían pensar que no se debe prestar atención a rumores. Nada más lejos de la verdad, cuando a agencias de gobierno se refiere. La mayoría de los rumores que se esparcen entre agencias y departamentos son veraces. A pesar de no ser comunicación formal ni oficial, ésta surge de parte de la misma fuente de información y casi siempre llega primero en forma de rumor que en forma oficial.

El asunto es que, independientemente de si se debe ignorar o no la información que contienen estos rumores, los empleados reaccionan de distintas formas ante los mismos. Por lo tanto, muchos empleados pueden anteponerse a cualquier tipo de comunicación formal.

...otro factor que influye en la comunicación gubernamental es la forma en que ésta es publicada a través de los medios noticiosos del país.

En el ejemplo mencionado anteriormente, un empleado que no utilice su buen juicio y que reaccione a una comunicación no formal como lo es un rumor de ese tipo, podría dirigirse a su supervisor y reclamarle: “Yo quiero saber si soy uno de los empleados que van a botar porque soy un padre de familia y no es justo que si me van a despedir, me lo digan el mismo día. Deben decirlo con tiempo para poder prepararme”. El supervisor de este empleado, a pesar de que seguramente conoce los detalles del rumor esparcido, deberá comunicarse con su subordinado de manera apropiada y vencer ese obstáculo de comunicación que le plantea la situación presentada por ese empleado. Al fin y al cabo, el esparcir rumores es parte de la cultura en nuestra sociedad y difícilmente podría acabarse esta práctica. Lo importante es determinar la forma en que se manejan los mismos dentro de las estructuras de gobierno.

En términos más amplios, otro factor que influye en la comunicación gubernamental es la forma en que ésta es publicada a través de los medios noticiosos del país. Muchos de estos ponen al tanto a la ciudadanía acerca del acontecer gubernamental y legislativo. De esta manera, el país se mantiene informado de los proyectos que se encuentran trabajando dentro del gobierno, de las leyes aprobadas, así como de los proyectos en discusión cuya aprobación pudiera afectar a todos directamente. No obstante, es ampliamente conocido que ciertas empresas de comunicación toman partido sobre ciertas cuestiones o apoyan a determinados partidos políticos o a candidatos.

Las administraciones del gobierno de turno tienen conocimiento de esto. Algunas han optado por denunciar el hecho. Rosselló (2007) mencionó a las empresas Ferré Rangel, dueños de los periódicos Primera Hora y El Nuevo Día, como una “élite criolla” que busca mantener sus ventajas y privilegios a costa del pueblo colonizado. Otras administraciones, en lugar de

denunciar el hecho, tratan de ganarse el favor de las empresas de comunicación en un intento por lograr una cobertura positiva de su administración y que la comunicación de su gestión sea una favorable.

No obstante, el punto es que los medios escogerán qué informaciones transmitirán al pueblo según sus intereses particulares. Estos medios son los principales responsables de crear una opinión pública respecto a los asuntos que envuelven a las agencias de gobierno en Puerto Rico. Así que esto supone un factor clave en cuanto a qué tan efectivo o no es el mensaje que está llevando el gobierno a sus constituyentes.

Los principales afectados por esta falta de comunicación efectiva son los mismos ciudadanos, quienes, ante la falta de comunicación efectiva por parte del gobierno, no conocen los procedimientos a seguir ante una necesidad de servicio. No reciben los servicios a los que tienen derecho, no están al tanto de las leyes y reglamentaciones por las que deben regirse y no conocen los proyectos en los cuales su gobierno está trabajando en beneficio del país.

...los medios escogerán qué informaciones transmitirán al pueblo según sus intereses particulares.

En febrero de 2009, mediante el boletín administrativo núm. OE-2009-009, se creó la Oficina del Principal Ejecutivo de Información del Gobierno de Puerto Rico. También, se estableció el cargo del Principal Ejecutivo de Información de Puerto Rico. Esta agencia tiene como propósito, según lo declarado en su misión de empresa, implantar las mejores prácticas en la producción, manejo e interpretación de la información, así como la inversión estratégica en equipo y servicios de informática. Esto, para ofrecer servicios tecnológicos confiables, accesibles y seguros a la ciudadanía, y fomentar el desarrollo económico de Puerto Rico (Gobierno de Puerto Rico, 2009). Entre los objetivos contraídos por esta nueva agencia se encuentran:

- Posibilitar un modelo de administración pública dinámica, eficiente y accesible sobre la base de la producción y manejo de información confiable.
- Formular la política pública, guías y estándares que regirán el desarrollo de los sistemas de información del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Asesorar al Gobernador, la Asamblea Legislativa, la rama judicial y a los organismos gubernamentales en lo concerniente al desarrollo de sistemas de información.
- Contribuir a mejorar la eficiencia, reduciendo los costos asociados a la adquisición de tecnología y al manejo de información.

- Ampliar la oferta y mejorar la calidad en la provisión de servicios y el acceso a información pública.
- Garantizar la conectividad continua de la infraestructura, y la seguridad, mantenimiento y funcionamiento óptimo del sistema integrado de redes de las dependencias del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Promover la investigación y el desarrollo local de tecnologías de información.
- Contribuir en la capacitación del empleado público en cuanto al manejo de sistemas electrónicos de información.



CONCLUSIÓN

Se puede concluir que la comunicación proveniente del gobierno se ve reflejada en la actitud que éste desarrolla a través de sus diferentes departamentos y agencias. Consiste en proporcionar información específica a sus empleados y constituyentes, a la vez que establece mecanismos para recibir información de los mismos. En ambos casos, con miras a alcanzar objetivos concretos.

Como cualquier otra actividad, tiene un objetivo principal que busca la simpatía, confianza, credibilidad, preferencia y buena voluntad de los empleados y constituyentes. Ante la falta de establecer un proceso de comunicación formal y uniforme, la información no llega de manera eficaz. La comunicación del gobierno debe darse, también, con el propósito de orientar a los ciudadanos. El problema es que los ciudadanos, al pertenecer a diferentes estratos sociales, económicos y educativos, integran una diversidad de grupos, cada uno con características distintas. Así que la forma de llegar a ellos debe ser uniforme pero simple para que la misma sea correctamente interpretada.

Con el fin de alcanzar su objetivo, esta comunicación debe utilizarse adecuadamente y obtener el máximo provecho de las diferentes formas de comunicación que existen actualmente. Según Chávez (2006), lo antes expuesto “implica romper con el viejo paradigma que consideraba el viejo boletín de prensa como la piedra fundamental de la comunicación. Todo gobierno, especialmente los que emanan y se desarrollan en un ambiente democrático, deben saber que los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) suelen orientar su actuación desde una perspectiva distinta a la de un gobierno”.

Aunque la labor fiscalizadora y de denuncia de los medios de comunicación actuales resulta sumamente valiosa para evitar los posibles excesos de un gobierno y mantener un sistema democrático, también es cierto que suelen cometer acciones que, en muchos casos, en lugar de contribuir a la construcción de una sociedad mejor, acaban por estimular la trivialidad, el escándalo y el sensacionalismo. Dejando, así, a un lado los logros y los avances de un gobierno o cualquier otra actividad que vale la pena compartir con la ciudadanía.

Es por eso que es conveniente que, igual al diseño de una estrategia de comunicación hacia los medios, el gobierno y la propia comunicación del gobierno encuentren nuevas y mejores formas de comunicarse con los empleados y el resto de los ciudadanos. No a través del filtro editorial de los medios de comunicación, sino de manera directa, a fin de que el mensaje no se distorsione. Este es el gran reto que hoy día debe enfrentar la nueva comunicación institucional y es en lo que se deben formar los futuros profesionales; tal parece que el Gobierno de Puerto Rico ha comenzado a enfrentarlo.

Ante este nuevo intento por parte del gobierno por mejorar sus procesos de comunicación con el pueblo, sólo nos resta observar y evaluar de manera constante. Esta evaluación se hará con el propósito de determinar si efectivamente éste será un paso firme y positivo al mejoramiento permanente de los canales de comunicación entre el gobierno y su pueblo.



A manera de solución a esta problemática, Andes y Waterman (2008) recomiendan preparar un plan anual de comunicación para que los empleados puedan saber con antelación lo que va a acontecer dentro de la organización. Esto hace posible que la comunicación se oriente hacia lo que está pasando en ese momento dentro de la misma. Con ese mismo propósito, también Hansen (2009) propone el desarrollo de un programa de comunicación para los empleados y clientes. Señala que contar con una estructura sólida de comunicación es una manera increíblemente rentable para conducir cualquier negocio o institución pública. Para iniciar un programa de comunicación, Hansen establece una estrategia de tres pasos:

Primer paso. Sepa lo que quiere decir. La única manera de que los directivos puedan transmitir información importante es que la misma esté claramente definida. Se deben identificar los cinco a 10 mensajes más importantes que usted desea comunicar en un año y, luego, comunicarlos constantemente.

Segundo paso. Entender las comunicaciones es más efectivo cuando se habla menos. Esto no sólo significa que usted debe escuchar más. También, significa que debe multiplicar los mensajeros. Asegúrese de que haya todo tipo de comunicación visual, así como personas, llevando el mensaje a sus empleados.

Tercer paso. Asegúrese de que existe un proceso de comunicación sólido que asegure que todos en su organización le comunican a los demás sus expectativas.

Un buen programa de comunicación no es tan difícil de lograr. ¿Cuál es la mejor manera de empezar? Éste es un plan de acción que se puede implantar de inmediato: entienda cómo su equipo recibe la información, identifique sus mensajeros, construya su red de comunicación, y cree oportunidades para el diálogo.

RECONOCIMIENTOS

Este artículo fue producido bajo la dirección, edición y aprobación de la Profesora Mylord Reyes Tosta en el curso de Comunicación Empresarial (STMG 603) de la Escuela de Estudios Profesionales “Ahora” del Sistema Universitario Ana G. Méndez.

REFERENCIAS

- Andes, K. y Waterman, Y. (2008). Employers and brokers agree that communication is always job one. *Employee Benefit Advisor*. EbscoHost. ERIC.
- Aponte, J. (2009). Aponte Hernández lamenta mala comunicación con jefes de gabinete. Recuperado de <http://www.noticiasonline.com/puertorico/Det.asp?id=26238>
- Balteanu, A. (2009). The Role and the Importance of Effective Listening Organizational Communication. *Review of Management & Economic Engineering*. 8 (2), 173-178.
- Bailyn, E. (2009). Música de Puerto Rico. Recuperado de http://www.musicofpuertorico.com/index_es.htm
- Colón, E. (2009). Enciclopedia de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.encyclopediapr.org>
- Chávez, C. (2006). Comunicación de gobierno, la otra cara de la mercadotecnia política. Recuperado de http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev5/comunicacion_gobierno.html
- Fortuño, L. (2009) Gobernador asegura fue un error de comunicación asunto de bonos de corporaciones. Recuperado de http://www.tuislainforma.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3693:gobernador-asegura-fue-un-error-de-comunicacion-asunto-de-bonos-de-corporaciones-&catid=57:gobierno&Itemid=124
- Frisinger, S. (2009). Communicate for Results. *Sales & Service Excellence*. 9 (4), 14.
- Gobierno de Puerto Rico. (2009). Oficina de tecnologías de información y comunicación. Recuperado de http://www.presupuesto.gobierno.pr/Tomo_II/tecnologia.htm

- Hansen, T. (2009). Minimize the messages, multiply the messengers. *Franchising World*. 41 (4), 18-20. Recuperado de <http://www.franchise.org/Franchise-Industry-News-Detail.aspx?id=45072#>
- Rivera, T. (2009). Rivera Schatz no retará a Fortuño en primarias. Recuperado de <http://www.vocero.com/noticia.php?id=33707>
- Rosselló, P. (2007). El triunvirato del terror. Puerto Rico: *Harland Group*. P. 71.

AUTORES

Francisco Pabón Febus – Estudiante de maestría de la Escuela de Estudios Profesionales “Ahora” del Sistema Universitario Ana G. Méndez. Gurabo, Puerto Rico.

Elizabeth Suero Inoa – Estudiante de maestría de la Escuela de Estudios Profesionales “Ahora” del Sistema Universitario Ana G. Méndez. Gurabo, Puerto Rico.

Luz Orozco Parrilla – Estudiante de maestría de la Escuela de Estudios Profesionales “Ahora” del Sistema Universitario Ana G. Méndez. Gurabo, Puerto Rico.

Copyright © 2010 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

RECURSOS CLAVES PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: DE LA SUPERVIVENCIA A LA AUTOSUFICIENCIA

Astrid A. Morales Jiménez

EL ESCENARIO ACTUAL EN LAS OSFL

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) gozan, actualmente, de un nivel de credibilidad muy alto dentro de la sociedad. Esto, en parte, es debido al descrédito constante del sector gubernamental y la desconfianza que genera el sector empresarial, lo cual ubica a las OSFL en un lugar privilegiado y hace, a la vez, que éstas aumenten su cantidad de servicios y clientela. Las OSFL juegan, actualmente, un papel protagónico en la sociedad, aportando más de \$2,156 millones al Producto Nacional Bruto y beneficiando entre 500 mil y 600 mil personas.



Al mismo tiempo que se produce un incremento en la demanda de todo tipo de servicios sociales, tenemos que ser responsables y mencionar las dificultades que cada día confrontan las OSFL para la obtención de recursos económicos que sirvan para satisfacer dichas demandas. Esto ha provocado que muchas tengan dificultades para satisfacer los servicios y la atención a sus beneficiarios. Por lo tanto, algunas se han visto obligadas a recurrir a la redacción de propuestas para la obtención de fondos federales y estatales como la única estrategia de financiamiento de servicios. Esta situación ha traído consigo una inestabilidad en sus operaciones, al depender gran parte de sus operaciones del Estado, obstaculizando así su autonomía institucional. No es que estemos diciendo que la redacción de propuestas como estrategia económica sea incorrecta, pero la redacción de propuestas presenta una serie de restricciones que podrían obligar a que las OSFL se desvíen de su misión y metas institucionales, trayendo esto consigo toda una serie de conflictos. De aquí que, para hacer frente a esta situación, sea necesario contar con una serie de recursos claves y la aplicación de soluciones de mayor alcance para lograr como objetivo la autosuficiencia de nuestras organizaciones.

OSFL AUTOSUFICIENTES

Cuando hablamos de autosuficiencia, nos referimos a que las OSFL no dependan en su totalidad del Estado, sino que puedan crear sus propias estrategias de generación de ingresos. Organizaciones que puedan garantizar un servicio excepcional hoy, sin afectar el servicio del mañana. Lograr este proceso requiere la necesidad de estimular el desarrollo de destrezas y una mentalidad cónsona con una cultura de innovación y

Las organizaciones autosuficientes tienen que trascender de la cultura tradicional para lograr una permanencia estable en sus operaciones.

autosuficiencia. Pero también trascender la excusa de ser sin fines de lucro para poder desarrollar una mentalidad de empresa social.

Comprometidas con la diversificación de su dependencia y eventual autosuficiencia, nuestras organizaciones deben comenzar a verse y operar como una empresa social. Como una empresa que no depende de la buena voluntad de sus donantes y que decide invertir su tiempo en la identificación de modos creativos de generar capital. En fin, que sirvan para financiar la misión social deseada.

Las organizaciones autosuficientes tienen que trascender de la cultura tradicional para lograr una permanencia estable en sus operaciones. Son organizaciones que ven la generación de ingresos como un medio para alcanzar su fin social. Estas se distinguen por que se transforman en organizaciones híbridos de métodos comerciales y filantrópicos.

Para ello, en algunos casos, es necesario interrogar, confrontar y modificar la cultura y modo en que pensamos y superar la vocación de pobreza, reconociendo que no hay contradicción entre una misión social y una gestión empresarial productiva e innovadora, generatriz de negocios característicos de una economía solidaria. En este proceso, son los dirigentes o líderes de las OSFL los que juegan un papel indispensable. Desarrollar y alcanzar estas características requiere que nuestras OSFL cuenten con líderes apasionados, comprometidos y visionarios, que puedan verse y actuar como emprendedores sociales.

EL LÍDER COMO EMPRENDEDOR SOCIAL

Ya es de todos conocidos que, detrás de una organización exitosa, no solamente hay una visión, misión y estrategias exitosas, sino que también hay un(os) líder(es) con la capacidad de influenciar a otros para comprometerse a

cumplir efectivamente con esa visión y misión institucional. Es el líder de una organización el llamado a tomar la iniciativa, a dar dirección y a tomar riesgos calculados con relación al enfoque de autosuficiencia. Este líder del que hablamos lo llamaremos un “Emprendedor Social”, ya que es él/ella la persona llamada a encaminar estratégicamente a la OSFL hacia una empresa social y eventual autosuficiencia. Los emprendedores sociales se distinguen por ser personas que promueven los cambios constantes, responden a ellos y los convierten en oportunidades. Se distinguen por ser innovadores, orientados por la identificación de oportunidades y recursos; son capaces de crear capital y valor.

EMPRESAS SOCIALES Y EL PROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo efectivo de empresas sociales requiere trascender hacia una cultura de autosuficiencia. Para lograrlo, es necesario contar con y desarrollar una serie de recursos claves entre los que se distinguen:

contar con líderes emprendedores sociales que posean la capacidad de realizar un análisis integral de la OSFL que dirigen, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades existentes y, luego, implantar estrategias de desarrollo institucional encaminadas hacia la empresa social.

En primer lugar, autosuficiencia institucional no se refiere únicamente a consideraciones estrictamente financieras. Más bien, el factor financiero es apenas uno de varios factores que contribuyen a la autosuficiencia de una organización. Ya hemos señalado que las organizaciones autosuficientes se definen como aquellas organizaciones que identifican y evalúan constantemente los recursos internos y externos con los que cuentan para brindar servicios excepcionales en el presente. Esto es sin afectar la salud institucional y estabilidad de los servicios futuros. El desarrollo de empresas sociales, para trascender hacia la autosuficiencia de las OSFL, requiere que sus líderes tengan las destrezas para realizar un proceso de análisis integral y multidimensional que le facilite comprender los componentes que pueden afectar y/o facilitar la autosuficiencia de la organización. El análisis institucional busca evaluar la capacidad de la organización, enfocando en las destrezas y habilidades, experiencia y capacidades del interior de la organización, para alcanzar los objetivos y estrategias de autosuficiencia establecidas en torno a la empresa social.

El desarrollo de empresas sociales, para trascender hacia la autosuficiencia de las OSFL, requiere que sus líderes tengan las destrezas para realizar un proceso de análisis integral y multidimensional...

Dicho análisis requiere la habilidad de sus líderes para examinar el funcionamiento de la organización desde cuatro perspectivas:

Perspectiva estructural	Perspectiva política o estratégica
Perspectiva de capital humano	Perspectiva cultural o simbólica

Cuando hablamos de marcos o perspectivas, nos referimos a ventanas que nos permiten ver y entender a la organización y nos ayudan en el proceso de toma de decisiones y de rediseño. Asimismo, éstas se convierten en instrumentos para la acción hacia el desarrollo de una estrategia: la autosuficiencia. Estos cuatro marcos examinan y componen la totalidad de cada organización.

...ninguna empresa puede comenzar sin un análisis integral de la organización.

Este proceso de análisis sirve para recopilar información importante sobre la organización y prepara al líder para el proceso de rediseño y cambio institucional. Debemos recordar que ninguna empresa puede comenzar sin un análisis integral de la organización. Luego de este proceso, el líder estará en posición de tomar las acciones correctivas en cada área o perspectiva necesaria para el desarrollo sostenible de la organización. Estas perspectivas y sus respectivos análisis le servirán al líder como mapa que le guiará durante el proceso de evaluación y toma de decisiones. Definamos entonces cada perspectiva y lo que examina.

La **Perspectiva Estructural** nos ayuda a analizar la capacidad y habilidad de nuestra organización para poder ejecutar la estrategia de autosuficiencia que intentamos establecer. Examina el funcionamiento técnico necesario para establecer la empresa. Enfatiza en la necesidad de diseñar y establecer la estructura para implantar y adaptar las estrategias de autosuficiencia. Enfoca en la importancia de metas y objetivos claros y realistas para alcanzar la autosuficiencia. Examina, también, las competencias de los miembros de la organización para cumplir las metas y objetivos trazados, los recursos internos y externos, los procedimientos y sistemas de control para medir/evaluar eficiencia y rendimiento y, por último, la importancia de la distribución de tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización.

Por su parte, la **Perspectiva de Capital Humano** mide o analiza la capacidad de nuestro equipo de trabajo para desarrollar relaciones interpersonales efectivas que sirvan como base para alcanzar las metas y objetivos trazados en la perspectiva estructural. Enfatiza en la necesidad de contar con un capital humano apasionado, comprometido, motivado y empoderado. Enfoca, además, en la importancia de tomar en consideración las necesidades particulares de los empleados, voluntarios y miembros de junta. Parte del principio institucional que dice que en la medida que la organización satisface las necesidades de su gente, éstos estarán dispuestos a facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos para lograr una organización autosuficiente.

La **Perspectiva Política o Estratégica** se establece partiendo de la premisa de que todo proceso de cambio requiere una gestión de venta con las personas a ser impactadas. Cuando hablamos de estrategias de autosuficiencia, este proceso también requiere “una venta” con el personal clave en el interior y exterior de la organización. El interior de la organización enfatiza en la necesidad del manejo efectivo de la resistencia del personal y donantes. También, busca reflexionar sobre la importancia de definir y formular claramente la justificación y los argumentos a favor del emprendimiento de autosuficiencia. En este marco se examina el desarrollo de una cultura de innovación que busque la creación de alianzas estratégicas.

Por último, la **Perspectiva Cultural o Simbólica** busca y analiza el porqué y para qué de las estrategias de autosuficiencia. Aquí se define la mística de la organización que fomentará o impulsará el compromiso para desarrollar las estrategias de autosuficiencia. Esta mística es la que facilitará el desarrollo de las políticas para la autosuficiencia. Se trata de la cultura de nuestra organización como empresa social. Enfatiza en la necesidad de definir los valores compartidos que definen como se debe “actuar” en la organización. Enfoca en desarrollar una cultura de trabajo cónsona con los postulados de autosuficiencia y la visión/misión de la organización, crear una mística de excelencia institucional que promueva, también, el sentido de pertenencia individual y grupal. Define la misión de la nueva estrategia de autosuficiencia.



¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE OSFL AUTOSUFICIENTES?

Como ha podido entender hasta este momento, desarrollar OSFL autosuficientes es un proceso que requiere compromiso, competencias y mucha innovación para operar de forma innovadora nuestras OSFL. No existen recetas mágicas para este proceso, todo dependerá de la situación y el personal de cada OSFL. No en pese, queremos presentarle una guía de preguntas que puedan arrojarle información pertinente a este proceso. Las preguntas que le proporcionaremos a continuación son unas preguntas necesarias que toda organización debe hacerse cuando utiliza el modelo de análisis de los cuatro marcos.



Marco Estructural

- ¿Cómo definimos operacionalmente la autosuficiencia en nuestra organización?
- ¿Qué debemos hacer para lograrlo?
- ¿Por dónde comenzamos?
- ¿Con qué recursos contamos para lograrlo?
- ¿Cuáles son las competencias que tenemos y necesitamos desarrollar?
- ¿Nuestra estructura actual, facilita el logro de la estrategia de autosuficiencia?
- ¿Tenemos manuales de procedimientos y métricas para evaluar/medir los resultados?

Marco de Capital Humano

- ¿Cuáles son las necesidades de nuestro capital humano? ¿Se sienten satisfechos con lo que hacen?
- ¿Cómo la organización provee el escenario para que se satisfagan las diversas necesidades?
- ¿Cómo desarrollamos un alto rendimiento entre ellos? ¿Contamos con un programa de capacitación y desarrollo?
- ¿Cómo alineamos las necesidades de los individuos y la organización?

- ¿Cuenta nuestro capital humano con la autonomía y los recursos que necesitan para hacer su trabajo?

Marco Político o Estratégico

- ¿Tenemos una política y competencia en el manejo de conflictos y de negociación?
- ¿Vemos a otras OSFL como aliados o como competidores de los recursos?
- ¿Conocemos el proceso de desarrollo de alianzas estratégicas?
- ¿Quiénes serían los posibles socios estratégicos para el desarrollo de la estrategia de autosuficiencia?
- ¿Existe resistencia para trascender hacia una OSFL autosuficiente?
- ¿Cómo manejamos esa resistencia?

Marco Cultural o Simbólico

- ¿Qué cultura institucional (valores compartidos) tenemos que crear o rediseñar para facilitar la alineación del capital humano con la estrategia de autosuficiencia?
- ¿Cuáles son los valores que deben guiar las decisiones dentro de la estrategia de autosuficiencia?
- ¿Cómo creamos y mantenemos un ambiente que fomente el compromiso con el tema de autosuficiencia?

AUTORA

Astrid A. Morales Jiménez – Consultora en Desarrollo Organizacional y Presidenta de Astrid Morales Consulting Group. Ponencia presentada durante el 6^{to} Foro de Excelencia Institucional del Tercer SectorSM, celebrado el 18 de septiembre de 2009 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2010 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.