



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Escuela de Graduados

**Análisis del Proceso de Reestructuración Organizacional
implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social
Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago,
Periodo 2016-2018**

**Trabajo Final para optar por el Grado de
Magíster en Gerencia y Productividad.**

Presentado por:

Hanglet César Tejeda Valera

2016-2752

Asesor

Miguel Ángel Díaz Méndez, M.A.

**Santiago de los Caballeros
República Dominicana
Agosto, 2018**

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo analizar el proceso realizado en el antiguo Centro de Formación y Acción Social y Agraria (CEFASA) el cual inició en el 2016 con un ejercicio de reflexión en vistas a garantizar la sostenibilidad financiera de la de la organización, siendo esta una organización sin fines de lucro dependiente de financiamientos que vienen de agencias internacionales que destinan fondos a proyectos de desarrollo social y comunitario. Para realizar el análisis se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores del Centro Montalvo con la intención de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos del presente estudio. De acuerdo a las respuestas dadas se concluyó que como resultado de ese proceso, CEFASA junto con Solidaridad Fronteriza, el Centro Bonó y el Servicio Jesuita a Migrantes, pasaron a ser el Centro Montalvo con un mismo logo y plan estratégico, teniendo además 4 oficinas a nivel nacional. Esto generó cambios importantes a nivel administrativo y financiero, cambios en los manuales de procedimientos y en los puestos de trabajo, los cuales en su mayoría, pasaron a ser nacionales. Las cuatro oficinas tienen la misma misión y administración. Luego de los cambios, el Centro Montalvo ha experimentado una gran rotación de personal y enfrenta desafíos que tienen que ver con la aceptación de su nueva imagen, el cambio de nombre, la identificación con la nueva misión y sobretodo enfrentan aún el desafío que movió la administración de cambios en la organización y es la sostenibilidad financiera. Ante esto, se recomienda sensibilizar a los stakeholders para identificarse con los nuevos cambios, fortalecer formas propias de generación de ingresos y mejorar el paquete de beneficios de los colaboradores.

INDICE.

| | Página. |
|---|-----------|
| Resumen | II |
| Dedicatoria..... | V |
| Agradecimientos | VI |
| Lista de Tablas | VII |
| Lista de Figuras..... | VIII |
| Introducción | IX |
| Capítulo I: Marco Teórico..... | 1 |
| 1. Marco Conceptual..... | 1 |
| 1.1 Aspectos Generales de las Organizaciones sin fines de | |
| lucro..... | 1 |
| 1.1.1Desafíos generales de las organizaciones sin fines de | |
| lucro..... | 2 |
| | 2 |
| 1.1.1.1 Crisis Global y el Problema de | |
| Financiamiento..... | 2 |
| | 2 |
| 1.1.2 Desarrollo organizacional..... | 4 |
| 1.1.2.1 Orientación Estratégica del Desarrollo Organizacional..... | 4 |
| 1.1.3 Reestructuración..... | 4 |
| 1.1.4 Sostenibilidad Financiera..... | 4 |
| 1.1.5 Sostenibilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro..... | 4 |
| 1.1.6 Cambios organizacionales..... | 6 |
| 1.1.7 Oportunidades..... | 8 |
| 1.1.8 Retos..... | 8 |
| 1.1.9 Stakeholders..... | 8 |
| 1.2 Marco Contextual..... | 9 |
| 1.2.1 Aspectos Generales de la Provincia de Santiago..... | 9 |
| 1.2.2 Aspectos Generales de CEFASA (hoy Centro Montalvo)..... | 11 |
| 1.2.3 Desafíos actuales del Centro Montalvo..... | 14 |
| | |
| CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO Y PRESENTACIÓN DE LOS | |
| RESULTADOS..... | 16 |
| 2.1 Diseño, Tipo de Investigación y Método..... | 16 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.1.1 | Diseño de la investigación..... | 16 |
| 2.1.2. | Tipo de investigación..... | 17 |
| 2.1.3 | Método..... | 17 |
| 2.2 | Universo o población y muestra..... | 18 |
| 2.3 | Técnicas e instrumentos..... | 19 |
| 2.4 | Confiabilidad y validez de los datos..... | 19 |
| 2.5 | Procedimiento de recolección de datos..... | 20 |
| 2.6 | Procedimiento para el análisis de datos..... | 21 |
| 2.7 | Presentación de los resultados..... | 21 |
| 2.7.1 | Datos del cuestionario aplicado..... | 21 |
| | Conclusiones..... | 57 |
| | Recomendaciones..... | 59 |
| | Apéndices y/o Anexos..... | 60 |
| | Bibliografía..... | 78 |
| | Glosario..... | 81 |

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

A esposa Kelin de la Cruz y a mis hijos Heidy y César Tejeda de la Cruz, por el apoyo durante dos años de realización de la maestría. Tolerar cada martes y viernes mi ausencia de la casa para poder capacitarme en la universidad, reconociendo la importancia de experiencia para la familia.

A mis amigos y compañeros de la maestría, por apoyarme y el trabajo integrado de grupo que hemos realizado durante dos años de formación.

AGRADECIMIENTOS

Al **Centro Montalvo**, organización quienes nos otorgaron las facilidades necesarias para culminar con éxito esta investigación.

Al **Equipo Gerencial del Centro Montalvo**, por otorgar las facilidades y colaboración en el trabajo de investigación.

A todas la personas que forma y formó parte de CEFASA y ahora Centro Montalvo que motivaron la realización de esta tesis.

Al asesor de monográfico **Miguel Ángel Díaz Méndez**, destacado profesor, investigador infatigable y brillante asesor sin cuyas sabias orientaciones no hubiese podido ser posible la meta que hemos logrado.

LISTA DE TABLAS

| | | Pág. |
|--------------|--|------|
| Tabla No. 1 | Nivel de puesto de los encuestados | 21 |
| Tabla No. 2 | Razones para implementar un cambio organizacional | 23 |
| Tabla No. 3 | Cambios en la filosofía organizacional | 24 |
| Tabla No. 4 | Cambios sufridos por la filosofía organizacional | 26 |
| Tabla No. 5 | Cambios en la estructura organizacional | 28 |
| Tabla No. 6 | Cambio de imagen | 29 |
| Tabla No. 7 | Áreas de cambio | 30 |
| Tabla No. 8 | Alcance actual de la organización | 31 |
| Tabla No. 9 | Oficinas de la organización | 33 |
| Tabla No. 10 | Sostenibilidad financiera de la organización | 34 |
| Tabla No. 11 | Presupuestos anual de la organización | 35 |
| Tabla No. 12 | Fuentes de recursos financieros | 36 |
| Tabla No. 13 | Mejora de los procesos administrativos | 37 |
| Tabla No. 14 | Niveles de mejora de los procesos administrativos | 39 |
| Tabla No. 15 | Mejora de la áreas y procesos técnicos | 40 |
| Tabla No. 16 | Aplicación de evaluaciones de mejora continua | 41 |
| Tabla No. 17 | Proyectos actuales de la organización | 42 |
| Tabla No. 18 | Cantidad de proyectos actuales | 43 |
| Tabla No. 19 | Recursos para cumplir con su misión | 44 |
| Tabla No. 20 | Recursos con que cuenta la organización | 45 |
| Tabla No. 21 | Los cambios traen nuevas oportunidades | 46 |
| Tabla No. 22 | Oportunidades que traen los cambios implementados | 47 |
| Tabla No. 23 | Opciones para garantizar la sostenibilidad | 48 |
| Tabla No. 24 | Retos actuales de la organización | 49 |
| Tabla No. 25 | Identificación de las personas y organizaciones beneficiarias con los cambios | 50 |
| Tabla No. 26 | Impacto de los cambios en la vida de las personas y organizaciones beneficiarias | 51 |
| Tabla No. 27 | Mejóro el clima laboral de la organización | 52 |
| Tabla No. 28 | Participación del personal técnico en los procesos de cambio | 53 |
| Tabla No. 29 | Identificación del personal técnico con los cambios | 54 |
| Tabla No. 30 | Líneas de acción de la organización en la actualidad | 55 |
| Tabla No. 31 | Actividades principales de la organización en la actualidad | 56 |

LISTA DE Figuras

| | Pág. | |
|---------------|--|----|
| Figura No. 1 | Nivel de puesto de los encuestados | 22 |
| Figura No. 2 | Razones para implementar un cambio organizacional | 23 |
| Figura No. 3 | Cambios en la filosofía organizacional | 25 |
| Figura No. 4 | Cambios sufridos por la filosofía organizacional | 27 |
| Figura No. 5 | Cambios en la estructura organizacional | 28 |
| Figura No. 6 | Cambio de imagen | 29 |
| Figura No. 7 | Áreas de cambio | 30 |
| Figura No. 8 | Alcance actual de la organización | 32 |
| Figura No. 9 | Oficinas de la organización | 33 |
| Figura No. 10 | Sostenibilidad financiera de la organización | 34 |
| Figura No. 11 | Presupuestos anual de la organización | 35 |
| Figura No. 12 | Fuentes de recursos financieros | 36 |
| Figura No. 13 | Mejora de los procesos administrativos | 38 |
| Figura No. 14 | Niveles de mejora de los procesos administrativos | 39 |
| Figura No. 15 | Mejora de la áreas y procesos técnicos | 40 |
| Figura No. 16 | Aplicación de evaluaciones de mejora continua | 41 |
| Figura No. 17 | Proyectos actuales de la organización | 42 |
| Figura No. 18 | Cantidad de proyectos actuales | 43 |
| Figura No. 19 | Recursos para cumplir con su misión | 44 |
| Figura No. 20 | Recursos con que cuenta la organización | 45 |
| Figura No. 21 | Los cambios traen nuevas oportunidades | 46 |
| Figura No. 22 | Oportunidades que traen los cambios implementados | 47 |
| Figura No. 23 | Opciones para garantizar la sostenibilidad | 48 |
| Figura No. 24 | Retos actuales de la organización | 49 |
| Figura No. 25 | Identificación de las personas y organizaciones beneficiarias con los cambios | 50 |
| Figura No. 26 | Impacto de los cambios en la vida de las personas y organizaciones beneficiarias | 51 |
| Figura No. 27 | Mejóro el clima laboral de la organización | 52 |
| Figura No. 28 | Participación del personal técnico en los procesos de cambio | 53 |
| Figura No. 29 | Identificación del personal técnico con los cambios | 54 |
| Figura No. 30 | Líneas de acción de la organización en la actualidad | 55 |
| Figura No. 31 | Actividades principales de la organización en la actualidad | 56 |

INTRODUCCIÓN

El tema que será desarrollado en el presente estudio es un Análisis del Proceso de Reestructuración Organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) En Santiago, Periodo 2016-2018.

Los antecedentes de este estudio hacen referencia a la pregunta por la sostenibilidad de la misión de una organización sin fines de lucro como lo es CEFASA.

Dado el gran aporte que las organizaciones sin fines de lucro hace en los países y comunidades en vías de desarrollo, su existencia es de mucha relevancia. Así lo expresa el informe sobre los Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las Organizaciones sin fines de lucro: *“Las organizaciones Sin Fines de Lucro son agentes particularmente relevantes en las sociedades contemporáneas, y lo son crecientemente en muchos países de mundo, por cierto en Latinoamérica (Enrione, Alfredo, pág. 85).”*

Según el informe, uno de los grandes desafíos es el de potenciar mecanismos de financiamiento en pos del fortalecimiento, sostenibilidad y autonomía de las organizaciones sin fines de lucro, quienes para implementar su misión en beneficio del desarrollo de las comunidades y la defensa de los derechos humanos, han contado durante muchos años con el apoyo financiero de los gobiernos nacionales y de agencias internacionales para la implementación de sus actividades en beneficio de la comunidad.

El proceso de administración de cambio realizado en CEFASA encuentra sus antecedentes en otras experiencias de reestructuración a nivel nacional e internacional en los que organizaciones se han visto en la necesidad de repensarse para asumir el desafío de la sostenibilidad financiera.

A nivel internacional, hay dos experiencias importantes de administración de cambio. La primera realizada por El Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP/Programa por la Paz, una institución sin fines de lucro que desde 1972 trabaja en

Colombia por la edificación de una sociedad más justa y equitativa, mediante la promoción del desarrollo integral y sostenible.

El CINEP funcionaba con una mega estructura que le era muy costosa sostener y la misma fue reestructura. Además fortaleció el trabajo de la sostenibilidad cambiando de enfoque técnico. Ya no visto como el afán por buscar dinero, sino la sostenibilidad vista desde el cumplimiento de su misión que le llevaría a la sostenibilidad financiera.

En esa misma línea está la experiencia del Hogar de Cristo en Chile, dedicada a trabajar con personas que viven en la calle. El Hogar de Cristo realizó el mismo proceso de administración de cambio que el CINEP. Hoy en día son dos instituciones que han logrado altos niveles de Sostenibilidad. El Hogar de Cristo por ejemplo, ofrece algunos servicios desde su capacidad institucional por los cuales les ingresan importantes sumas de dinero de tal manera que pueden con esos fondos mantener la nómina y con las donaciones y proyectos financian todos los servicios que ofrecen a las personas vulnerables de Chile.

Es importante mencionar, como experiencia internacional, el proceso de cambios administrativos y contables de la Fundación La Salle como organización sin fines de lucro.

El proceso se llevó a cabo en las oficinas de Argentina y Paragua. El tema central del proceso de cambio han sido las prácticas contables y administrativas que la Fundación La Salle aplica en el contexto actual de la colaboración y la cooperación solidaria a nivel nacional e internacional. Fue estudiada la estructura del sistema contable y administrativo en una organización sin fines de lucro. El proceso se llevó a cabo durante el año 2011. El trabajo de campo consistió, básicamente en las observaciones y entrevistas al personal del área en cuestión. El personal de la Fundación La Salle fue participe indirecto del mismo. Las conclusiones a las que arribó el proceso ayudaron a vislumbrar que organización y desarrollo de la misión solidaria tienen la misma

importancia y una sin la otra permite un desarrollo sostenible en el corto y largo plazo (Chamorro, N., p.2, 2011).

A nivel nacional, Aldeas Infantiles SOS, una organización dedicada al trabajo con niños, adolescentes y jóvenes desde dos programas: Acogimiento y Fortalecimiento familiar. Luego de un proceso de revisión y autoevaluación, reestructuraron sus servicios quedándose con el programa de acogimiento.

En República Dominicana, otra organización que realizó este proceso es ONERESPE. Una organización dedicada desde sus inicios a trabajar temas de derechos humanos y migración atendiendo a la población migrante. Sin embargo, luego de años y por una tema financiero, se reorganizaron y hoy en día están dedicados a temas de educación. ONERESPE cuenta ahora con dos escuelas. Una en Santiago y otra en Haina.

En este momento, año 2018, una organización internacional, con oficina en República Dominicana es World Visión, la cual realiza una intervención de cambio para reestructurar su organigrama y procesos administrativos en general que le llevarán a tener procedimientos más flexibles y menos burocráticos.

Las organizaciones sin fines de lucro, trabajan temas sociales y desarrollo comunitario con apoyo financiero de las llamadas organizaciones de cooperación internacional existentes en países desarrollados, los cuales destinan parte de sus ingresos para colaborar con los países en vías de desarrollo.

Las organizaciones sin fines de lucro se esfuerzan por cumplir su misión a lo largo del tiempo, alcanzando objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo que benefician directamente las poblaciones más vulnerables de República Dominicana. Para cumplir su misión, las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan constantemente a desafíos y retos cada vez más urgentes e importantes.

El principal de ellos es la sostenibilidad financiera de su misión, en un mundo donde el apoyo de la cooperación internacional se reduce cada vez más, especialmente para países como la República Dominicana, donde el crecimiento económico hace ver al país como una nación renta media, sin embargo, la gran inequidad de la distribución del ingreso genera espacios gigantescos de exclusión.

En el presente trabajo será analizado el proceso de reestructuración y transformación desde la experiencia de CEFASA, una organización existente desde el 1963. Desde entonces su misión fue ser una organización referente, por su compromiso con la defensa de los derechos humanos y el empoderamiento de la sociedad civil, caracterizada por la solidaridad y la acogida con alegría, con amplia capacidad de incidencia en políticas públicas y fuertes alianzas interinstitucionales a nivel nacional e internacional.

Hasta el 2015, CEFASA contó con el apoyo financiero de la Unión Europea, una de las organizaciones de cooperación que más fondos aporta al país para trabajar temas de derechos humanos y migración. Para ese año, concluyeron dos grandes proyectos que sostenían sus operaciones quedando sólo un proyecto financiado por la USAID, del pueblo de los Estados Unidos hasta el 2016.

CEFASA, articulado en red con otras organizaciones sin fines de lucro, para poder responder satisfactoriamente a los desafíos que plantea la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro, entró en el 2016 en un proceso abarcador de auto evaluación que le llevó a descubrir, definir, desarrollar e implementar la capacidad de generar y administrar los recursos necesarios para su propia operación, cumpliendo a cabalidad con la misión social para la que han fueron creados.

Según la propuesta de autodiagnóstico de los Centros Sociales de la Compañía de Jesús: El objetivo principal del proceso de reestructuración llevado a cabo fue descubrir, definir, desarrollar e implementar estrategias y procesos que permitan la generación y administración de los recursos necesarios para su operación, sin apoyo

externo, manteniendo el foco en el cumplimiento con su misión de forma exitosa en el corto, mediano y largo plazo.

Ante el problema planteado anteriormente, La pregunta generadora de este estudio es la siguiente:

¿Cuál ha sido el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, en el periodo 2016-2018?

Las sub preguntas o sub problemas que surgen de la pregunta generadora o problemática anteriormente formulada son las siguientes:

- ✓ ¿Cuáles son los cambios organizacionales ejecutados en el Centro Montalvo?
- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la sostenibilidad financiera del Centro Montalvo?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades del Centro Montalvo a partir de la nueva estructura organizacional?
- ✓ ¿Cuál es el impacto de los cambios organizacionales en relación a los stakeholders del Centro Montalvo.?

Analizar el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, en el periodo 2016-2018.

- ✓ Establecer los cambios organizacionales ejecutados en el Centro Montalvo.
- ✓ Analizar la sostenibilidad financiera del Centro Montalvo.

- ✓ Establecer las oportunidades del Centro Montalvo a partir de la nueva estructura organizacional.
- ✓ Determinar el impacto de los nuevos cambios en relación a los stakeholders del Centro Montalvo.

El presente estudio es importante para analizar el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo.

El estudio se justifica, porque desde la experiencia del Centro Montalvo, estará aportando al fortalecimiento organizacional y al sostenibilidad de las ONGs de República Dominicana, tomando en cuenta las lecciones aprendidas de la intervención implementada entre 2015 y 2016. En la República Dominicana, desde el año 2016, se ha venido realizando un importante proceso en vistas a fortalecer las ONGs a través de la organización Alianza ONG que articula todas las instituciones sin fines de lucro. El presente trabajo, se enmarca en ese contexto.

Existe un alto interés del investigador en poner en práctica todo el conocimiento, técnicas y herramientas adquiridos en la maestría de gerencia y productividad en beneficio del desarrollo organizacional del Centro Montalvo, ya que está y otras ONGs realizan un importante aporte desde sus programas para reducir la profesar y defender los derechos humanos.

Al nivel teórico estará aportando a la reflexión de la sostenibilidad del Centro Montalvo y desde el nivel metodológico a la sistematización de una experiencia de administración de cambio llevada a cabo entre 2015 y 2018.

Este estudio se delimita en cuatro aspectos principales: área de estudio, persona, espacio o lugar y tiempo.

- ✓ Área de estudio: El área de estudio es la administración del cambio y muy en particular la reestructuración como intervención para el cambio.
- ✓ Persona: Constituyen el objeto de estudio de esta investigación todos los interesados del Centro Montalvo: beneficiarios, comunidades intervenidas, personal técnico, equipo de gestión y consultores externos que lideraron la reestructuración.
- ✓ Espacio o lugar: Hace referencia a la zona donde se obtendrán las informaciones que servirán de base a esta investigación, en este caso, en el Centro Montalvo (antiguo CEFASA) en sus oficinas ubicadas en Santiago de los Caballeros.
- ✓ Tiempo: El período que abarca el estudio son los años 2016-2018.

El proceso metodológico de este estudio contempla que un diseño no experimental, dentro de esta categoría la misma se clasifica como descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Es por esto que la investigación busca analizar el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, en el periodo 2016-2018.

El método utilizado en la investigación es el deductivo, ya que parte de lo general a lo particular. La técnica implementada para la recolección de los datos es la encuesta a través del cuestionario aleatorio a los involucrados en el proceso de reestructuración.

Esta investigación se compone de dos capítulos. El primer capítulo trata sobre el marco referencial o marco teórico donde se exponen las principales teorías que sustentan la investigación: administración del cambio y sostenibilidad. Además, se desarrolla el marco contextual, en el cual se describe los aspectos generales de las ONGs en República Dominicana como son su historia y otros aspectos. Además, los

aspectos relacionados con la historia del Centro Montalvo (antiguo CEFASA), su misión, visión, valores y estrategias.

En el capítulo II se trabaja la metodología y presentación de los resultados: diseño de la investigación, tipo de estudio, universo o población y muestra, confiabilidad y validez de los datos, método, procedimiento de recolección de datos y procedimiento de análisis de los datos. Al final se presentan las conclusiones, recomendaciones, apéndices y bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Marco Conceptual.

1.1 Aspectos Generales de las Organizaciones sin fines de lucro.

De acuerdo al artículo sobre los Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las Organizaciones sin fines de Lucro, las mismas se pueden entender como organizaciones que cumplen simultáneamente cuatro características.

- ✓ Son privadas (no gubernamentales).
- ✓ No tienen ánimo de perseguir beneficios monetarios salvo como medio de reinvertir en sí mismas.
- ✓ Poseen autonomía para normarse y dirigirse.
- ✓ Son de formación y participación voluntarias (nadie está obligado).

De acuerdo al Urban Institute, las OSFL incluyen una gama amplia de entidades, tales como organizaciones de bienestar social, clubes sociales y recreativos, fondos de pensiones de empleados, organizaciones religiosas, asociaciones empresariales y cooperativas. Estas entidades no operan para el beneficio financiero de accionistas individuales y, en cambio, sirven al interés público.

Un aspecto importante que destaca el Urban Institute es la diversidad de este sector. Esta se puede dar en varias dimensiones: (1) la causa a la que sirven (v.g. protección ambiental, avance de los derechos de un grupo minoritario, educación y prevención en la salud, y recreación de la juventud, entre otros); (2) si sus beneficiarios son un grupo selecto (v.g. miembros de una asociación) o el público general o algún segmento de este (v.g. niños, personas sin hogar, mujeres, y trabajadores desplazados, entre otros.); y (3) el bien o servicio que brindan (v.g. producciones artísticas, comida y albergue, profilácticos y jeringuillas, adiestramientos ocupacionales, y consejería espiritual, entre otras).

Otros documentos definen las OSFL como cualquier entidad no-gubernamental, legalmente constituida e incorporada bajo las leyes de algún estado, como una corporación sin fines de lucro o caritativa, que ha sido establecida para un propósito público y que está exenta de contribuciones.

1.1.1 Desafíos generales de las organizaciones sin fines de lucro.

Respecto de su necesidad particular de autogobernarse mejor, parece importante presentar cinco desafíos que tocan a las Organizaciones Sin Fines de Lucro en general.

- ✓ Rendir cuentas: ¿A quién rendir cuentas de la gestión?
- ✓ Medición y evaluación: ¿Cómo medir y evaluar su desempeño?
- ✓ Protección de la misión original: ¿Quién y cómo se protege la misión del desgaste o su pérdida total?
- ✓ Foco estratégico: ¿Cómo definirlo y sostenerlo en la práctica?
- ✓ Uso y abuso por parte de quienes la dirigen. Este desafío invita a pensar formas de llevar el gobierno de las OSFL de modo que este permita tanto a las mismas organizaciones como a los diversos grupos de interés con los cuales se relacionan, mejores dispositivos para concebir y sostener eficaz y creativamente su propia actividad.

1.1.1.1 Crisis Global y el Problema de Financiamiento.

Los Estados Unidos como epicentro de la crisis económica global iniciada en el 2008, fue uno de los países en los cuales las OSFL se vieron afectadas por la contracción económica. Para el año 2009, los activos financieros de las fundaciones filantrópicas en Estados Unidos experimentaron una contracción de un 22% en el valor de mercado de sus activos.

Después de tener un año pico en el 2007, cuando los activos de estas fundaciones ascendían a un total \$682 mil millones de dólares, en el año 2008, el portfolio financiero de las fundaciones en Estados Unidos se contrajo a \$565 mil millones de

dólares (2012). Como se mencionó en el informe de las OSFL de 2007, las inversiones financieras de estas fundaciones juegan un papel importante en la viabilidad económica del Tercer Sector en Estados Unidos (Estudios Técnicos, 2007).

Para el año 2009, el “Foundation Center” estimaba que la asignación de fondos por las 100 fundaciones principales del país podría bajar entre un 8% a un 13% (2009). En el mismo informe se planteó que las fundaciones más grandes, estas que donan sobre 10 millones anuales, eran más propensas a reducir sus contribuciones que fundaciones más pequeñas. Este año unas pocas fundaciones pudieron aumentar sus contribuciones. Entre las 100 fundaciones más importantes en los Estados Unidos solo dos aumentaron sus contribuciones, la fundación Bill y Melinda Gates y la fundación Jonh D. y Catherine T. MacArthur (2009, b).

En el 2009, 6 de las 100 fundaciones más importantes anunciaron reducciones importantes en sus donaciones y 10 de estas anunciaron un aumento en los cargos por sus servicios (ibíd.) El impacto inmediato de la crisis del 2008, fue que para el año 2009 las fundaciones en Estados Unidos redujeron sus donaciones en mil millones de dólares de un año hacia el otro (2012).

Para el año 2010, el valor de los activos financieros de estas fundaciones había aumentado en un 9%, pero la volatilidad de los mercados bursátiles dejó a las fundaciones con un aumento marginal de 0.3% en sus activos para el 2011. Sin embargo, para este año ya las donaciones habían alcanzado los niveles del año 2008, lo que si bien, cuando se ajusta por la inflación, representa donaciones menores a las de este año, la tendencia a la recuperación era clara. En el año 2012, las donaciones de las fundaciones ascendieron a 50.1 billones lo cual representa un valor más cercano a las donaciones reales antes de la crisis.

En el Reino Unido, la crisis también tuvo un impacto importante aunque de forma distinta. En el Reino Unido el Tercer Sector obtiene sus fondos en 37.9% del gobierno, 36.3% de donaciones, 11.5% son autogenerados, 9.2% provienen del sector voluntario

y 5.1% del sector privado. Pero en el renglón de donaciones, a diferencia del caso de los Estados Unidos en el cual son fundaciones billonarias las que emiten estas donaciones, en el Reino Unido son donaciones pequeñas de los ciudadanos comunes las que mantienen al sector.

Un estudio reciente muestra que la donación promedio en el Reino Unido es de 10 libras esterlinas (aproximadamente 16 dólares) y que el promedio de ciudadanos que donan a organizaciones filantrópicas del Tercer Sector para el año 2012 es del 55% de la población nacional.

1.1.2 Desarrollo organizacional.

Según Cummings, W. (2007) el desarrollo organizacional es el “proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad y vida laboral (p. 23)”,

1.1.2.1 Orientación Estratégica del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es situado dentro de un contexto estratégico, en el cual se reconoce que nos e trata del cambio por sí mismo sino de implantar la estrategia para adecuarlo a los subsistemas e impulsar el desempeño de la empresa y el bienestar de los empleados.

1.1.3 Reestructuración.

Según Cummings, W. (2007) la reestructuración “designa una intervención cuyo fin es reducir el tamaño de una empresa. En general se logra disminuyendo el número de empleados mediante despidos, reasignaciones, liquidaciones y jubilación temprana o desinversión, subcontratación, reorganización o desestratificación (p. 287).

1.1.4 Sostenibilidad Financiera.

Habilidad para mantener capacidad financiera en el tiempo. Esa capacidad financiera significa tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones de la organización.

1.1.5 Sostenibilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Uno de los temas menos explorados y debatidos del fortalecimiento institucional de las organizaciones sin fines de lucro es el referido a su sostenibilidad, tradicionalmente reducida ésta a su dimensión financiera y referida, por lo general, únicamente al sistema de cooperación internacional. El mismo adquiere hoy particular relevancia en un escenario marcado por profundos cambios que interpelan la misión y las maneras de hacer así como el sentido mismo de estas organizaciones.

Las grandes transformaciones que se han dado en el mundo han incidido en la cooperación internacional al desarrollo de manera bastante significativa.

En ese contexto, las organizaciones sin fines de lucro, buscando responder a los desafíos de su sostenibilidad financiera vienen llevando adelante distintas estrategias que apuntan a la movilización de recursos dentro de dos lógicas complementarias: el interno de captación de recursos existentes de fondos públicos y privados por un lado y la búsqueda por generar nuevos recurso en el mercado.

La sostenibilidad está muy ligada al desarrollo sostenible, el cual cuenta con tres dimensiones:

- ✓ Dimensión económica: se centra en mantener el proceso de desarrollo por vías óptimas hacia la maximización del bienestar humano, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad del capital natural.

- ✓ Dimensión social: consiste en reconocer el derecho a un acceso equitativo a los bienes comunes para todos los seres humanos, tanto entre géneros como entre culturas.
- ✓ Dimensión ambiental: surge del postulado que afirma que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores, tanto institucionales como económicos, para conocer y manejar, su stock de recursos naturales y renovables.

1.1.6 Cambios organizacionales.

Estrategias que hacen referencia a la necesidad de un cambio, la cual se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Para poder tener el conocimiento de cuándo hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas:

- ✓ ¿Por qué cambiar?
- ✓ ¿Para qué cambiar?
- ✓ ¿Cuál es la dirección del cambio?

Pasos para el Cambio Organizacional Planeado.

- ✓ **Evaluación del entorno:** Identificar los cuatro factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional; estos son los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que podrían ser una presión para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como

serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.

- ✓ **Determinar la brecha de desempeño:** Una brecha de desempeño se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer. Cuando los administradores determinan la brecha de desempeño pueden presentar respuesta clara a la pregunta ¿Qué anda mal?
- ✓ **Diagnóstico de los problemas de la organización:** El objeto del diagnóstico de la organización es identificar la naturaleza y el grado de los problemas para obtener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño antes de tomar medidas. Este responde a la pregunta ¿Por qué hay brechas del desempeño?
- ✓ **Articular y comunicar una visión del futuro:** Los esfuerzos por producir un cambio que tienen éxito están guiados por una visión clara del futuro. Mientras los líderes no hayan formulado una visión clara y además convencido a otros de que se unan a ellos para dedicarse a esa visión, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.
- ✓ **Desarrollar un plan de acción:** Si bien las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, muchas empresas inician actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción inmediato integrado.
- ✓ **Anticipar y reducir la resistencia.**
- ✓ **Monitoreo del cambio:** A medida que se desarrolla el proceso del cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados. Deben vigilar las medidas del estrés de los empleados, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias de corto plazo y también las de largo plazo

De acuerdo a la modelo de excelencia de Malcolm Baldrige, un proceso de cambio debe revisar los siguientes valores y conceptos organizacionales:

- ✓ Excelencia impulsada por el cliente
- ✓ Aprendizaje organizacional y personal
- ✓ Valoración de las personas y de los asociados
- ✓ Agilidad
- ✓ Orientación hacia el futuro
- ✓ Gestión para la innovación
- ✓ Gestión basada en hechos
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor
- ✓ Perspectiva de sistema

1.1.7 Oportunidades.

Oportunidades del latín *opportunitas*, hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción.

Las oportunidades se refieren a la posibilidad de mejorar. Se tratan de factores positivos y con opción de ser explotados por parte de una organización.

1.1.8 Retos.

Los retos son cosas difíciles que una persona u organización tiene que superar para lograr su como objetivo. En el caso del Centro Montalvo, como organización sin fines de lucro, impulso la intervención para administra el cambio justamente para enfrentar los retos y desafíos relacionados a la sostenibilidad financiera que le afectaba.

1.1.9 Stakeholders.

Significa interesado o parte interesada, y que hace referencia a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades de una empresa.

El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

En el caso del Centro Montalvo, sus interesados son las personas y organizaciones beneficiarias: migrantes, jóvenes, mujeres y campesinos. También son interesados los miembros de la Compañía de Jesús, la junta directiva, los colaboradores y los donantes de los proyectos.

1.2 Marco Contextual

1.2.1 Aspectos Generales de la Provincia de Santiago.

Santiago es el municipio cabecera de la provincia. Está ubicado en el centro de la región del Cibao, a unos 155 kms al noroeste de Santo Domingo y a una altitud media de 178 msnm. Tiene una extensión territorial de 536.8 km² y limita al norte con la Provincia Puerto Plata, al sur con los Municipios de Jánico y San José de las Matas, al este con los municipios Tamboril, Lacey y Puñal, y al oeste con los municipios Villa González y Esperanza.

El municipio de Santiago ya formaba parte de la provincia de Santiago cuando el establecimiento de la República en 1844. Actualmente cuenta con cinco distritos municipales Pedro García, Baitoa, La Canela, San Francisco de Jacagua y Hato del Yaque. Desde el año 2002, el gobierno municipal está a cargo de José Enrique Sued, del Partido Reformista Social Cristiano (PRSC).

Este municipio se emplaza en el Valle del Cibao, rodeado por abundantes tierras fértiles y bañado por las aguas del Río Yaque del Norte. Tiene un clima que va de seco a húmedo, con temperaturas que promedian anualmente entre los 28 y 23 grados celsius.

Según el censo de población del 2002, el municipio de Santiago contaba con 690,534 habitantes en ese año, un 76% de la población de toda la provincia. El 75.2% de la población del municipio vivía en la zona urbana. El municipio tenía una densidad poblacional de 1,150 hab/km².

Considerando la tasa de crecimiento poblacional que experimentó este municipio entre los años 1993-2002, de un 3.8% anual, y reduciendo la población de los recién creados municipios de Puñal y Sabana Iglesia, se estima que para el año 2007 la población alcanzará los 759,629 habitantes.

La zona urbana del municipio es Santiago de los Caballeros, segunda ciudad en importancia política y económica de la nación y centro de intercambio de bienes y servicios de todo el Cibao. La actividad económica de este municipio descansa principalmente en la comercialización de productos agropecuarios y bienes terminados, que le convierte en el gran abastecedor de toda la región norte. Cuenta con una importante zona franca y otras empresas de cemento, pieles, café, licores y tabaco, que conforman el segundo parque industrial del país.

La Zona Franca de Exportación en el municipio de Santiago se organiza en 6 parques industriales con un total de 131 empresas, que ofrecen unos 28,879 mil empleos. En la ciudad de Santiago se asientan sucursales de las principales tiendas, supermercados, restaurantes y entidades financieras del país, y se concentra en el Hospedaje Yaque un gran centro de abastecimiento de productos agropecuarios.

El municipio de Santiago cuenta con un amplio equipamiento social. En el área de salud, el municipio cuenta con los principales hospitales públicos de la región: el Hospital Regional Universitario J. M. Cabral y Báez, el Hospital Infantil Arturo Grullón, el Hospital

Presidente Estrella Ureña, entre otros; así como importantes clínicas privadas también al servicio de la población de la región. En el área de educación, Santiago cuenta con una amplia dotación de centros de enseñanza básica y media, así como dos centros de educación técnico-vocacional.

Es sede de dos importantes universidades privadas: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), y cuenta con un recinto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. En el área cultural cuenta con el Gran Teatro del Cibao, la Casa de la Cultura y el Centro Cultural Eduardo León Jiménez, uno de los más importantes de Latinoamérica y el Caribe. Entre sus atractivos urbanos sobresalen la Catedral Santiago Apóstol, el Estadio Cibao y el Monumento a los Héroes de la Restauración.

Santiago ha desarrollado importantes experiencias de gestión participativa con apoyo del gobierno local, universidades, organizaciones comunitarias y el sector privado. Es la primera ciudad dominicana en implementar un Plan Estratégico de Desarrollo, que es coordinado por el Consejo para el Desarrollo Estratégico de Santiago.

Indicadores del Municipio

- ✓ Extensión territorial: 478.4 km²
- ✓ Población total 2002: 690,534 hab.
- ✓ Población urbana 2002: 519,205 hab.
- ✓ Densidad poblacional 2002: 1,150 hab/km²
- ✓ Tasa de crecimiento 1993-2002: 3.8 %
- ✓ Proyección población total 2007: 753,629 hab.

1.2.2 Aspectos Generales de CEFASA (hoy Centro Montalvo).

CEFASA, cuyas siglas representan Centro de Formación y Acción Social y Agraria, fue una institución sin fines de lucro fundada por la Compañía de Jesús en 1963.

Su primera sede se situó en el Santo Cerro, trasladándose luego a Villa González y finalmente reubicándose en Gurabo en 1968.

CEFASA nació como respuesta institucional de la Provincia Antillense al llamado hecho por el Padre General de esa época, Padre Janssens, a un compromiso de la Compañía con la justicia social en América Latina, inspirado en la encíclica *Rerum Novarum* (del latín, “de las cosas nuevas”) promulgada por el Papa León XIII en 1891. En República Dominicana esta tarea fue encomendada a los Padres Francisco Guzmán y Francisco Bartolomé, a quien más tardes se les unió el Padre Gregorio Lanz.

La razón de ser de CEFASA, al momento de su fundación, consistía en dos misiones: la del Servicio Jesuita, que se fundamentaba en trabajar con los campesinos dominicanos; y la de la Iglesia, que se basaba en ofrecer cursos de formación social. Para alcanzar estos objetivos el Padre Guzmán introdujo a la labor de CEFASA los “Cursillos Sociales”, de los cuales había aprendido del Padre Manuel Aguirre en Venezuela y que fueron actualizados de acuerdo a la realidad dominicana.

Con esta iniciativa muchas comunidades presenciaron su evolución y transformación, al mismo tiempo que CEFASA también se transformaba. Es por ello que en el 2005 el centro decide reformular sus servicios, conforme a las nuevas realidades que se percibían en la sociedad dominicana.

CEFASA inicia entonces, además del trabajo con campesinos, el acompañamiento a otras organizaciones comunitarias (juntas de vecinos, organizaciones de mujeres, organizaciones de migrantes y grupos de jóvenes), acompañamiento a casos de derechos humanos y derechos laborales, apoyo para procesos de documentación, asesoría para actividades de economía solidaria, capacitación técnica y talleres creativos para niños y niñas. Este trabajo marcó los planes estratégicos de la institución hechos para los años 2005-2009 y 2009-2014.

En el año 2014, CEFASA elaboró su plan estratégico, correspondiente a los años 2014-2019, en donde se definen como líneas de acción: la protección y defensa de los derechos humanos, la formación y fortalecimiento de personas y organizaciones sociales, el establecimiento de alianzas interinstitucionales y articulación en redes nacionales e internacionales, la promoción de medios de vida para el desarrollo sostenible y el fortalecimiento institucional.

El Plan estratégico contenía como misión que motivados por la mística de la Compañía de Jesús, acompañamos y fortalecemos a personas y organizaciones en condiciones de vulnerabilidad, en provincias de la Región del Cibao, para su desarrollo integral, mediante la defensa y promoción de sus derechos, desde la perspectiva intercultural y de género.

Como visión, ser una organización referente, por su compromiso con la defensa de los derechos humanos y el empoderamiento de la sociedad civil, caracterizada por la solidaridad y la acogida con alegría, con amplia capacidad de incidencia en políticas públicas y fuertes alianzas interinstitucionales a nivel nacional e internacional.

Los valores organizacionales fueron: Servicio, Participación, Fe, Justicia, Magis y Solidaridad.

En la actualidad el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo, SJ (Centro Montalvo), es una obra social y educativa de la Compañía de Jesús, institución de la Iglesia Católica, que se dedica a implementar programas de acompañamiento y formación social, así como de investigación, comunicación e incidencia, orientados al cumplimiento de su misión.

El Centro Montalvo tiene como misión aportar a la construcción de una sociedad justa, intercultural y solidaria, desde las personas más empobrecidas y excluidas, promoviéndolas como sujetos dignos, dialogantes y críticos, con capacidad para articularse con otros actores sociales y asumir compromisos de transformación social.

Para impulsar su misión, el Centro Montalvo se propone los siguientes objetivos, desarrollados en consonancia con el plan apostólico y social de la Provincia Jesuita de las Antillas y de la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL):

- ✓ Contribuir al empoderamiento social, económico y político de poblaciones empobrecidas y excluidas, apoyando sus organizaciones de base y sus articulaciones en redes y movimientos sociales, procurando transformaciones que permitan que las personas tengan una vida digna.
- ✓ Contribuir a la promoción, vigencia y ejercicio de los derechos humanos de toda la población sin distinción de personas, abogando por leyes y políticas públicas que garanticen la tutela real y efectiva de dichos derechos, y dándole seguimiento al cumplimiento de las leyes nacionales, y los convenios y tratados internacionales de derechos humanos suscritos por el país.
- ✓ Promover la convivencia social y la cultura de paz en todos los ámbitos, niveles y territorios, trabajando con una perspectiva de interculturalidad y derechos humanos que reconoce la diversidad, la equidad, la libertad y la inclusión social como fundamentos de la convivencia pacífica y solidaria entre personas, grupos, comunidades y pueblos.
- ✓ Promover el pensamiento crítico y la educación liberadora, y procurar cambios sostenibles en la comprensión y la dirección de las políticas públicas, con miras a generar transformaciones estructurales, institucionales y culturales, que posibiliten la construcción de una sociedad justa, equitativa, intercultural y solidaria.
- ✓ Contribuir de forma sustantiva a la búsqueda de la justicia social en República Dominicana, a través de la reflexión y de la acción social, inspirada en la fe cristiana.

Las áreas de trabajo del Centro Montalvo son:

- ✓ Fortalecimiento de Sujetos Sociales
- ✓ Fortalecimiento Organizativo e Intercultural
- ✓ Incidencia en Políticas Sociales
- ✓ Incidencia en Derechos Humanos
- ✓ Iniciativas de Medio Ambiente

1.2.3 Desafíos actuales del Centro Montalvo.

En la actualidad el Centro Montalvo, para cumplir su misión enfrente importantes desafíos, los cuales han sido identificados a través de entrevistas directas a colaboradores de la organización:

- ✓ Sostenibilidad Financiera. La organización no cuenta con los fondos suficientes para asumir los gastos que supone sostenerla, es decir, pago de nómina, gastos de luz, teléfono, copias, etc.
- ✓ Recursos humanos. Luego de los cambios, muchos de los colaboradores que tenían años en la organización decidieron cambiar de trabajo. En varios casos por no estar identificados con los cambios. En la actualidad la organización no cuenta con todo el personal.
- ✓ Administración nacional. La dirección y administración del Centro Montalvo se realiza a nivel nacional asumiendo cada una de las 4 oficinas una de las áreas principales. Esto supone más trabajo, más viajes y nuevos procedimientos. Algunos empleados se sienten cargados y estresados, sin embargo la cantidad de trabajo no se corresponde con mayores beneficios para los colaboradores.
- ✓ Identificación con los cambios. Las personas encuestadas afirman que tanto los colaboradores como las personas y organizaciones encuestadas se sienten poco identificadas con los cambios realizados.

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1 Diseño, Tipo de Investigación y Método

2.1.1 Diseño de la investigación

El diseño se refiere a la estrategia metodológica para la resolución del problema. Es una función propia de una escala micro y contiene los resultados de la selección de los objetos de estudio, los atributos relevantes y los procedimientos en articulación con los objetivos.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

El diseño de investigación estipula la estructura fundamental y específica la naturaleza global de la intervención. El investigador cuando se plantea realizar un estudio suele tratar de desarrollar algún tipo de comparación. El diseño de investigación supone, así, especificar la naturaleza de las comparaciones que habrían de efectuarse, ésta pueden ser: Entre dos o más grupos, de un grupo en dos o más ocasiones, de un grupo en diferentes circunstancias y con muestras de otros estudios

El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos, se van a recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizará el estudio. Esto quiere decir que el investigador debe decir dónde habrán de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos, esta puede ser en un ambiente natural (como el hogar o el centro laboral de los sujetos) o en un ambiente de laboratorio (con todas las variables controladas). Al diseñar el estudio el investigador debe decir qué información se dará a los sujetos, es recomendable revelar a los sujetos el propósito de la investigación y obtener su consentimiento.

El diseño de investigación utilizado en el análisis del proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) es el no experimental dimensionado a través del estudio cuantitativo por lo cual los resultados se presentarán en forma numérica, es decir, en cuadros y gráficos con sus debidas interpretaciones de lugar.

2.1.2 Tipo de investigación

Hernández, F. (2002), afirma que “toda investigación que pretenda se pretenda realizar se puede encuadrar dentro de uno de los siguientes tipos de investigación: documental, de laboratorio y de campo” (p. 48-49). Los estudios de campo se dividen en exploratorio, correlacional, explicativo y descriptivo. En el caso particular de este estudio, se tomarán los tipos de investigación documental y de campo, y dentro de esta última, descriptiva.

La investigación es documental (bibliográfica) debido a que es realizada en fuentes de información tales como libros sobre administración del cambio y el gobierno de organizaciones sin fines de lucro, metodología de la investigación, entre otros como documento de Internet.

La investigación es de campo porque se desarrollará en el lugar de los hechos, es decir, en las oficinas de CEFASA en Santiago de los Caballeros, República Dominicana, a través de entrevistas y encuestas realizadas a las personas objeto de estudio de esta investigación.

2.1.3 Método

Hernández, F. sostiene que “el método significa el camino más adecuado para lograr un fin. Es un medio para alcanzar un objetivo” (p. 33). Es el modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado: las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico, basado en la observación y experimentación, recopilación de datos y comprobación de las hipótesis de partida. Esto

permite orientar todo el proceso investigativo siguiendo un tipo de método adecuado al plan de estudio.

También es importante mencionar que el método es un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados, de igual forma se debe mencionar que el método puede relacionarse con un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

Por consiguiente, en este estudio se aplica el método deductivo, el cual parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez, ósea es aquel que combina principios necesarios y simples para deducir nuevas proposiciones, en otras palabras, va de datos generales a datos particulares.

2.2 Universo o población y muestra

Luego de definido la unidad de análisis de esta investigación, se ha procedido a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. De acuerdo a Hernández Sampieri, R. (2003) la población o universo “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 133).

La población o universo “constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción”. Consiste en la población total que se pretende estudiar para realizar esta investigación.

La población objetivo de estudio del presente análisis, son los colaboradores del Centro Montalvo en su oficina de Santiago y el equipo de coordinación nacional de dicha organización. Se espera entrevistar unas 20 personas.

2.3 Técnicas e instrumentos

Luego de haber seleccionado el diseño de la investigación apropiado para este estudio y determinado el tamaño de la muestra, se procederá con el siguiente paso: determinar las técnicas e instrumentos de investigación. De acuerdo a Hernández, F. (2002), la técnica “es el conjunto de instrumentos y medios auxiliares a través de los cuales se efectúa el método” (p. 45).

La principal técnica utilizada en este estudio es la encuesta, la cual fue aplicada a los distintos actores involucrados en el proceso y a los colaboradores del Centro Montalvo. Como instrumento se aplicó un cuestionario de forma escrita. El total de cuestionarios aplicados fue de 13. Algunas personas invitadas a completarlo prefirieron no responder, ya que habían salido de la organización antes de los cambios implementados.

Las preguntas miden cada uno de los objetivos expuestos en la investigación y fueron formuladas utilizando el método de selección múltiple donde los encuestados podían optar por una o varias de las respuestas. Dicho instrumento se formuló con instrucciones precisas y explicativas.

2.4 Confiabilidad y validez de los datos

La confiabilidad de este estudio está referida a la aplicación del instrumento de medición el cual ha mostrado ser consistente al producir los mismos resultados o ser sistemáticamente preciso en los mismos. El tipo de sujeto informante cumple con las características del perfil de estudio. Las preguntas están diseñadas de forma tal que los encuestados puedan responder con naturalidad.

Todos los conceptos aplicados en esta metodología son válidos porque fueron extraídos de bibliografías confiables y generalmente aceptados. Además, luego de elaborado el instrumento de medición, este fue sometido a revisión por parte de expertos

en las áreas de contenido y de metodología, en este caso el asesor tesis de la Universidad UNAPEC, Miguel Ángel Díaz Méndez, M.A., quien hizo las recomendaciones y cambios de lugar.

2.5 Procedimiento de recolección de los datos

Luego de haber seleccionado el diseño de la investigación y habiendo determinado la muestra de acuerdo a lo planteado en el problema a investigar, el siguiente paso consiste en recolectar los datos pertinentes a las variables involucradas y de ellas se seleccionaron sus indicadores, que dieron como resultado las preguntas que conformaron el cuestionario aplicado.

En la recolección de los datos participaron tres elementos importantes y vinculados entre sí: Primero, la selección y elaboración del instrumento de medición que consistió en un cuestionario, el cual se aplicó directamente a los sujetos informantes, siendo estructurado de manera formal, relacionando el tema y las preguntas. Segundo, el instrumento se aplicó a la población seleccionada para medir las variables y sus indicadores.

Tercero, trabajar los datos recolectados y, luego de ser analizados, se presentaron de manera gráfica y colocada en sus respectivas tablas. El medio utilizado para suministrar los cuestionarios, se llevó a cabo a través de un formulario y entregado personalmente a los encuestados.

2.6 Procedimiento para el análisis de los datos

El análisis de los resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con el fin de evaluar si se confirman las teorías o no, y si generan debates con la teoría ya existente.

En esta fase se realizará el tratamiento estadístico - matemático de todos los datos obtenidos a través de los cuestionarios que serán aplicados a los sujetos informantes.

A los porcentajes obtenidos de los datos que arrojarán los encuestados, se realizarán a través de la interpretación, los comentarios relacionados con los mismos. Luego, se procederá a graficar cada una de las tablas tomando en cuenta los datos. Los cuadros estarán acompañados de gráficos de barra, los cuales incluirán debajo las explicaciones e interpretaciones de lugar.

2.7 Presentación de los resultados

2.7.1 Datos del Cuestionario Aplicado.

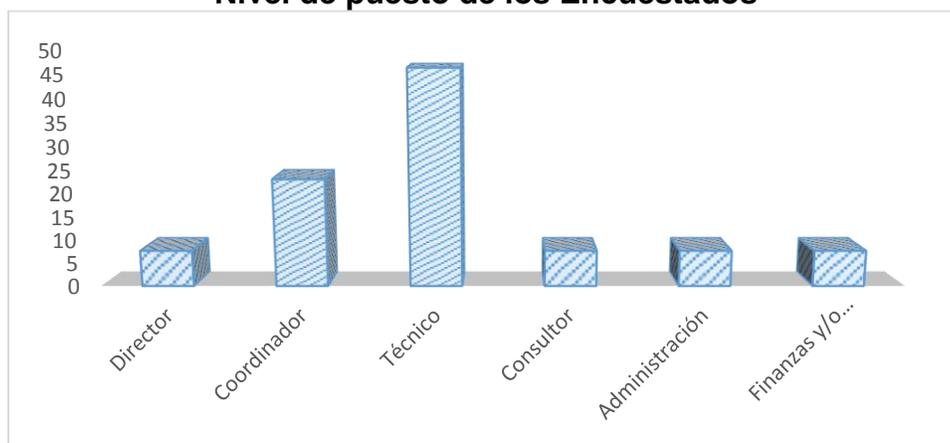
Tabla No. 1
Nivel de puesto de los Encuestados

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Director | 1 | 7.7 |
| Coordinador | 3 | 23.1 |
| Técnico | 6 | 46.2 |
| Consultor | 1 | 7.7 |
| Administración | 1 | 7.7 |
| Finanzas y/o Contabilidad | 1 | 7.7 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 1 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

La mayoría de los encuestados representan al personal técnico del Centro Montalvo con un 46.2% a lo que le siguen personas que ocupan puestos de coordinación con un 23.1%. El resto del personal representa un 30.8% de las respuestas dadas. Estos últimos ocupan puestos de Dirección, Administración, Finanzas y Consultores.

Figura No. 1
Nivel de puesto de los Encuestados



Fuente: Tabla No. 1.

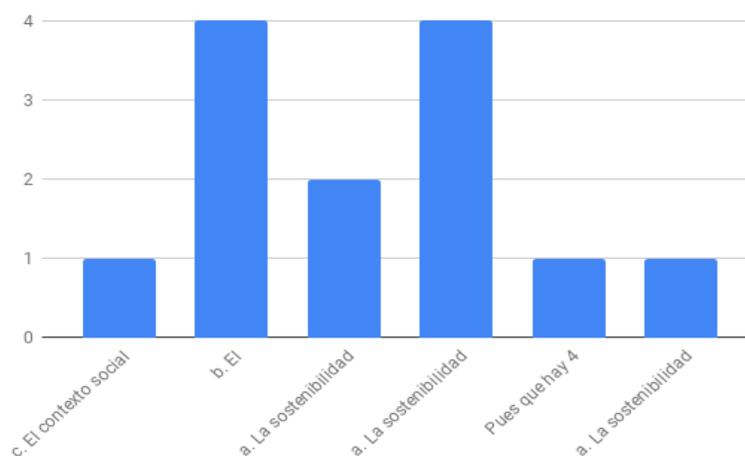
Tabla No. 2
Razones para implementar un cambio organizacional.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------------|
| La Sostenibilidad Financiera | 7 | 53.8 |
| El Fortalecimiento Organizacional | 7 | 53.8 |
| El Contexto social actual | 2 | 15.4 |
| Otro | 1 | 7.7 |
| Total | 18 | 130.7% |

Fuente: Pregunta No. 2 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 53.8 % de los encuestados considera que los cambios en el Centro Montalvo fueron movidos por la sostenibilidad financiera, esto quiere decir, garantizar los fondos para el cumplimiento de su misión. El mismo porcentaje entiende que los cambios fueron movidos con el objetivo de fortalecer la organización. Según 15.4% de los encuestados los cambios fueron movidos por el contexto social actual, con lo que la organización busca dar una mejor respuesta a los nuevos desafíos sociales. Un 7.7% considera que hay otras razones como la articulación de las 4 oficinas existentes en todo el territorio de la República Dominicana. Es importante, aclarar que algunos de los encuestados seleccionaron varias de las opciones de respuesta, con lo que consideran que los cambios fueron movidos por diferentes variables.

Figura No. 2
Razones para implementar un cambio organizacional.



Fuente: Tabla No. 2.

Tabla No. 3
Cambios en la filosofía organizacional.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Si | 8 | 61.5 |
| No | 4 | 30.8 |
| No sabe | 1 | 7.7 |
| Total | 13 | 100 % |

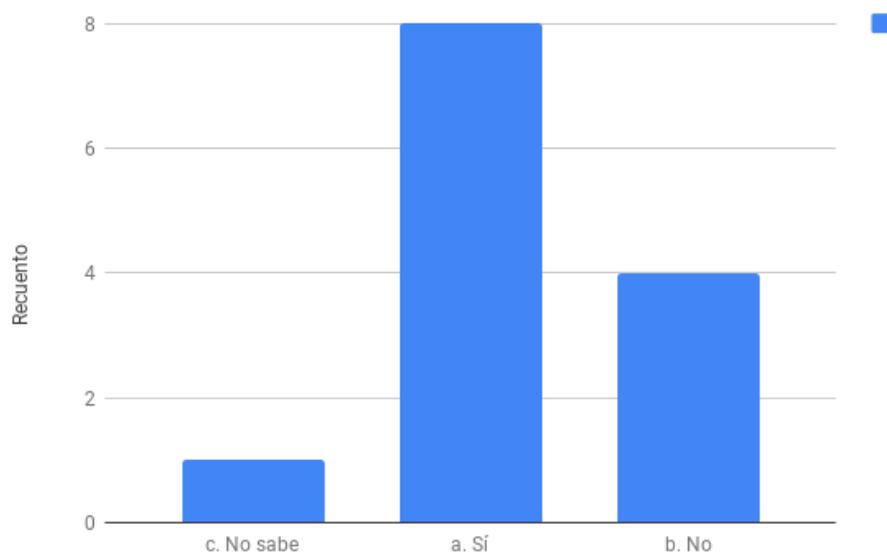
Fuente: Pregunta No. 3 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

En esta pregunta, la mayoría de los encuestados, representando un 61.5 % afirmó que la filosofía organizacional sufrió algún. Esto quiere decir que se cambió la misión, visión y valores. El 30.8 % considera que la filosofía del Centro Montalvo no cambió y 7.7 % respondió no saber hubo cambio en ese sentido.

Ciertamente la filosofía organizacional tuvo un cambio, de acuerdo a evidencias levantadas durante la realización de las encuestas. Por ejemplo, el Centro de Formación y Acción Social y Agraria (CEFASA), como anteriormente se llamaba, tenía la siguiente misión: Motivados por la mística de la Compañía de Jesús, acompañamos y fortalecemos a personas y organizaciones en condiciones de vulnerabilidad, en provincias de la Región del Cibao, para su desarrollo integral, mediante la defensa y promoción de sus derechos, desde la perspectiva intercultural y de género.

Actualmente el Centro Montalvo tiene como misión aportar a la construcción de una sociedad justa, intercultural y solidaria, desde las personas más empobrecidas y excluidas, promoviéndolas como sujetos dignos, dialogantes y críticos, con capacidad para articularse con otros actores sociales y asumir compromisos de transformación social.

Figura No. 3
Cambios en la filosofía organizacional.



Fuente: Tabla No. 3.

Tabla No. 4
Cambios sufridos por la filosofía organizacional.

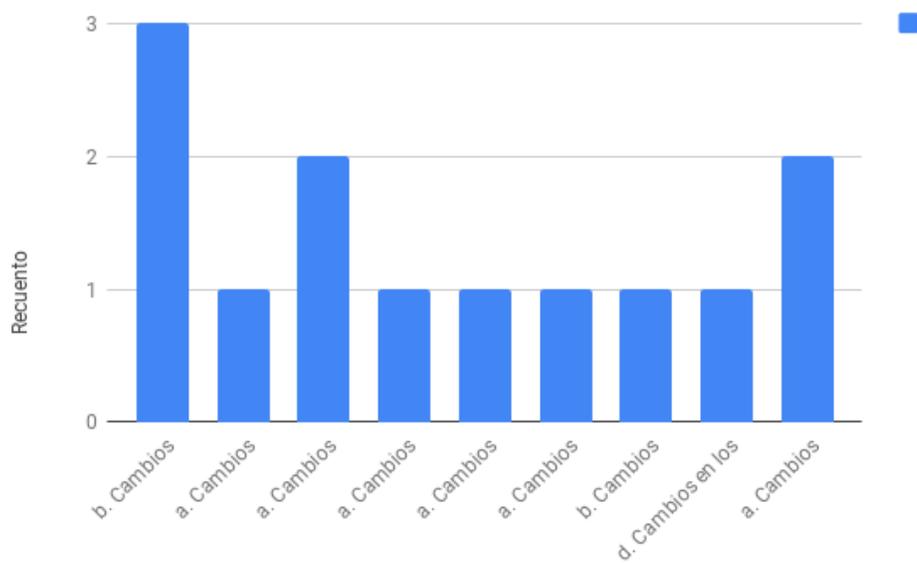
| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--|-------------------|-----------------------|
| Cambios Estratégicos | 8 | 61.5 |
| Cambios Administrativos | 11 | 84.8 |
| Cambios en el alcance geográfico | 7 | 53.8 |
| Cambios en los temas que aborda | 6 | 46.2 |
| Cambios en los beneficiarios | 3 | 23.1 |
| Cambios en las actividades que realiza | 4 | 3.8 |
| Otros. | 1 | 7.7 |
| Total | 40 | 307.9 % |

Fuente: Pregunta No. 4 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 61.5 % de los encuestados entiende que los cambios realizados fueron a nivel estratégico. Un 84.6 %, el porcentaje más alto en esta pregunta, entiende que los cambios fueron administrativos. Un 53.8 expresa que hubo cambios en el alcance geográfico. Para el 46.2 % hubo cambios en los temas que aborda la organización. Para un 23.1% se cambiaron los beneficiarios de los programas y proyectos de la organización. Un 30.8% dice que hubo cambios en las actividades. Para el 7.7 % hubo otras áreas de cambios.

En cuanto a las actividades, algunos de los encuestados expresaron que hubo cambios importantes. Por ejemplo, antes se ofrecían cursos técnicos para jóvenes, los cuales ya no se ofrecen. Por otro lado, hubo cambio en la estrategia de acompañamientos a las organizaciones comunitarias de base, como las campesinas y organizaciones barriales.

Figura No. 4
Cambios sufridos por la filosofía organizacional.



Fuente: Tabla No. 4.

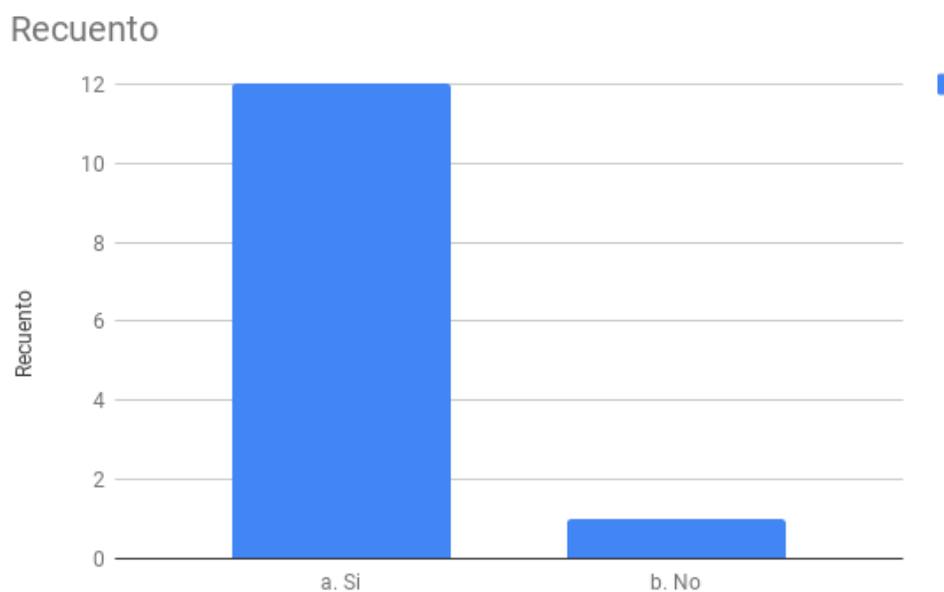
Tabla No. 5
Cambios en la estructura organizacional

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 12 | 92.3 |
| No | 1 | 7.7 |
| No sabe | 0 | 0.0 |
| Total | 13 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 5 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo al 92.3% de los encuestados la estructura organizacional fue cambiada. Sólo una persona respondió que no, lo que representa un 7.7%. El 92.3 % informó que actualmente la organización, ya no tiene un alcance como anteriormente donde la oficina era sólo para Santiago. Actualmente tiene una dimensión, alcance e impacto nacional donde la mayoría de los puestos son nacionales. Fue creada una única organización con varias oficinas.

Figura No. 5
Cambios en la estructura organizacional.



Fuente: Tabla No. 5.

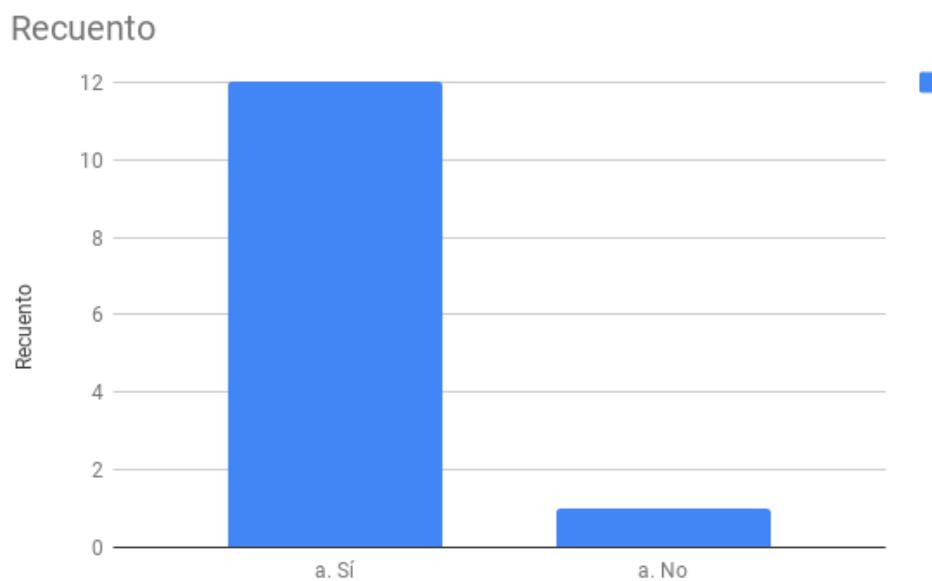
Tabla No. 6
Cambio de imagen.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Si | 12 | 92.3 |
| No | 1 | 7.7 |
| No sabe | 0 | 0.0 |
| Total | 13 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 6 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Cerca 100 % de los encuestados afirmó que el logo cambió y es usado a nivel nacional. En los anexos podemos ver el logo anterior de CEFASA y el actual del Centro Montalvo.

Figura No. 6
Cambio de imagen.



Fuente: Tabla No. 6.

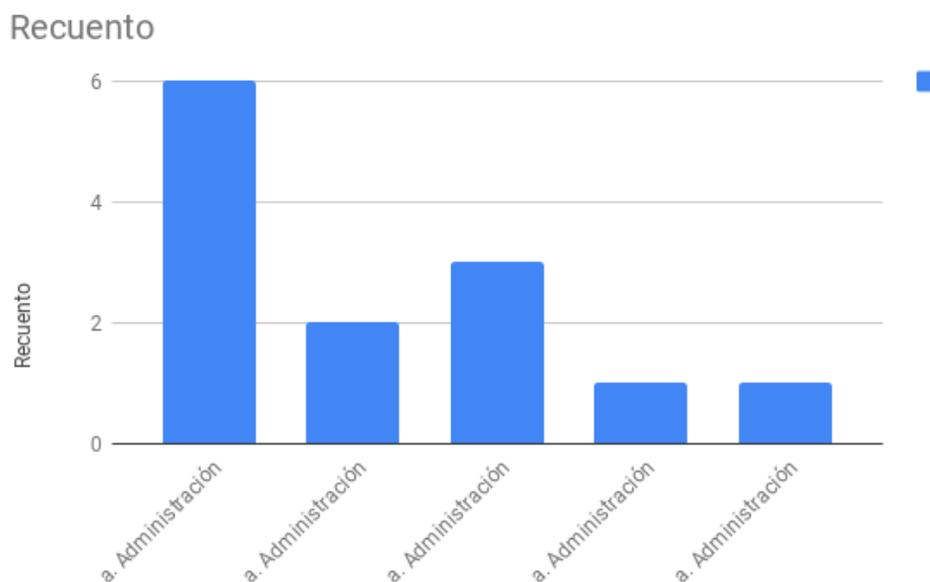
Tabla No. 7
Áreas de Cambios

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| Administración y Finanzas | 13 | 100 |
| Políticas Públicas | 4 | 30.8 |
| Derechos Humanos | 5 | 38.5 |
| Otros | 1 | 7.7 |
| Total | 23 | 177 % |

Fuente: Pregunta No. 7 del cuestionario aplicado los colaboradores.

El 100% de los encuestados entiende que el área de administración y finanzas fue la que sufrió más cambios en la intervención realizada. Un 30.8% expresó seleccionó el área de Políticas Públicas. Un 38.5% eligió los derechos humanos. Varios de los encuestados seleccionaron diversas alternativas, lo que significa que hubo cambios en todas las áreas. Un 7.7% expresó que hubo cambios en el segmento población al que benefician los programas y proyectos del Centro Montalvo.

Figura No. 7
Áreas de Cambios



Fuente: Tabla No. 7.

Tabla No. 8
Alcance actual de la organización

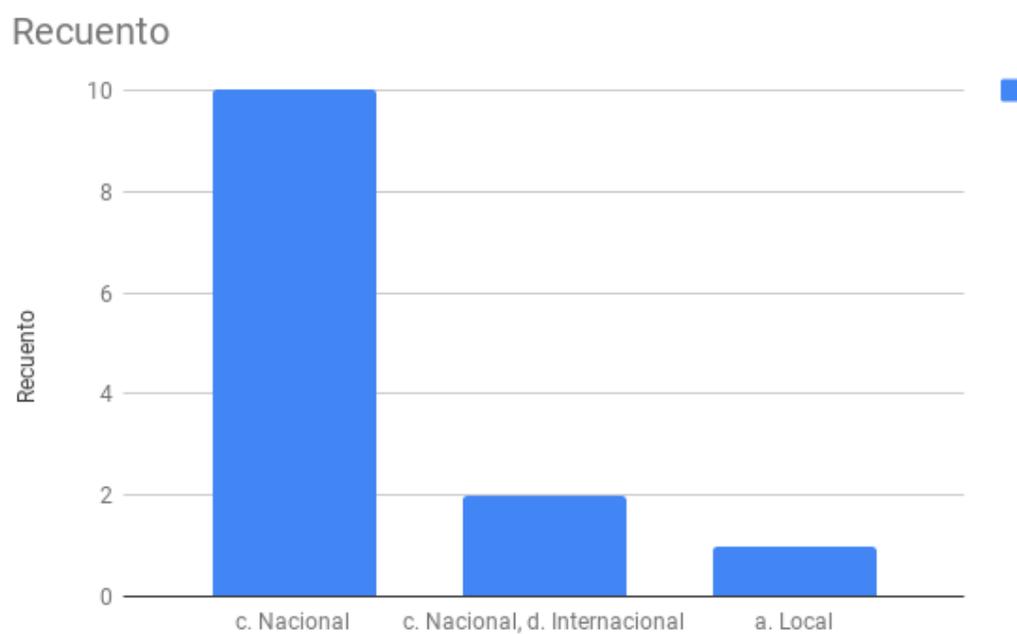
| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Local | 1 | 7.7 |
| Regional | 0 | 0 |
| Nacional | 12 | 92.3 |
| Internacional | 2 | 15.4 |
| Total | 15 | 115.4 % |

Fuente: Pregunta No. 8 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo al 92.3% de los encuestados actualmente el alcance geográfico de la organización es nacional. La dirección, coordinación y administración es nacional, eso supone que los proyectos y programas son nacionales, además los procesos administrativos como gestión del talento humano, la gestión de las áreas se hacen desde una oficina a beneficio de todas las demás.

En el caso de la oficina de Santiago, es responsable de coordinar el área administrativa y financiera. En fin, toda la articulación de las áreas técnicas se hace a nivel nacional, por lo que la mayoría de las reuniones es con representación de todas las oficinas. Esto es una ventaja, pero también un reto, ya que supone muchos desplazamientos.

Figura No. 8
Alcance actual de la organización



Fuente: Tabla No. 8.

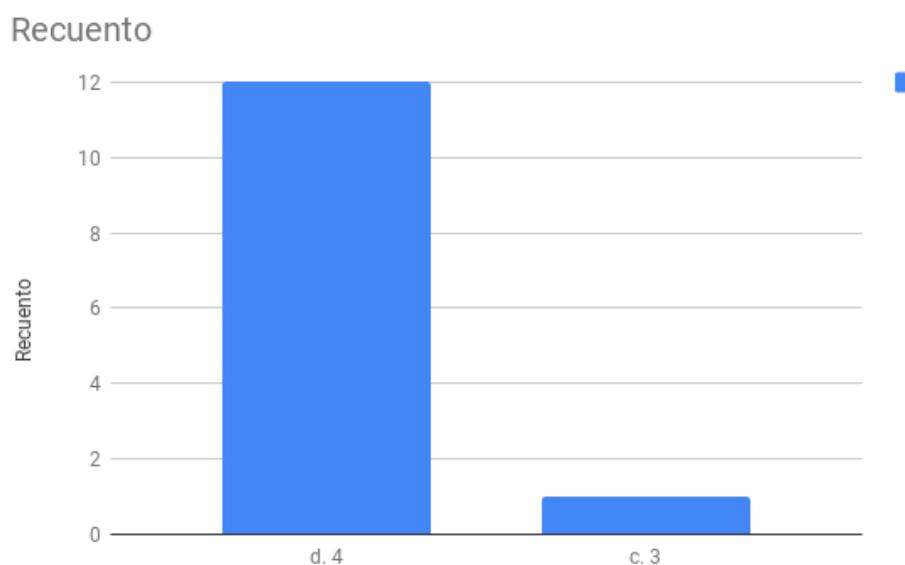
Tabla No. 9
Oficinas de la organización

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| 1 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 7.7 |
| 4 | 12 | 92.3 |
| 5 | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 9 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 92.3% afirmó que el Centro Montalvo cuenta con cuatro oficinas ubicadas en: Santiago, Dajabón, Santo Domingo y Jimaní. Sólo un encuestado afirmó que sólo hay una oficina. En la actualidad la mayoría de los proyectos se están implementado en las oficinas de Dajabón y Santo Domingo.

Figura No. 9
Oficinas de la organización



Fuente: Tabla No. 9.

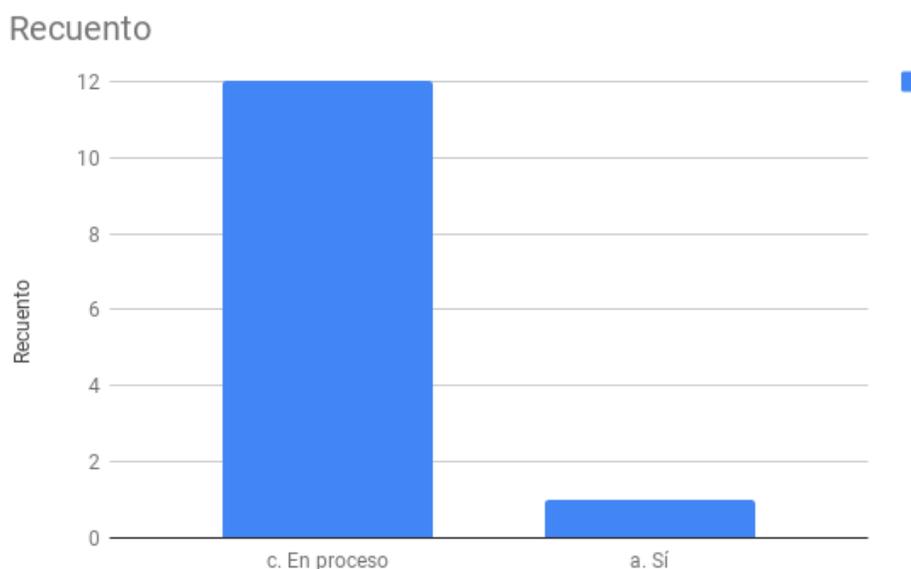
Tabla No. 10
Sostenibilidad financiera de la organización

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 12 | 92.3 |
| No | 1 | 7.7 |
| En Proceso. | 0 | 0.0 |
| Total | 13 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 10 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a las respuestas ofrecidas a esta pregunta, la sostenibilidad financiera del Centro Montalvo aún está en proceso. El 92.3% afirma que aún está en proceso. Ese tema fue una de las razones principales que motivó el cambio implementado en la organización. Buscaba desvincularse en gran medida de los fondos provenientes de proyectos contando con fondos propios, sin embargo, los encuestados afirman que esto aún no se ha logrado. Aun así una persona, el 7.7%, afirma que sí es sostenible financieramente.

Figura No. 10
Sostenibilidad financiera de la organización



Fuente: Tabla No. 10.

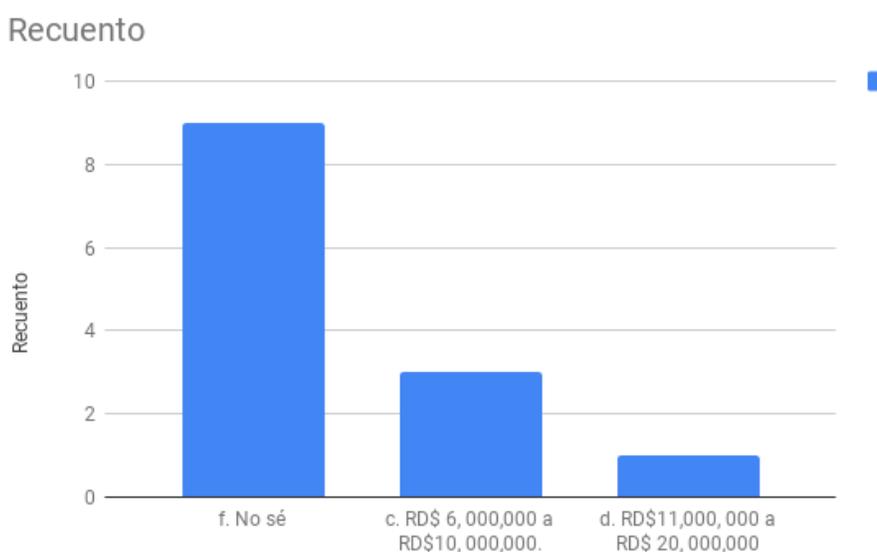
Tabla No. 11
Presupuesto anual de la organización

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------------------------------|------------|----------------|
| RD\$500, 000 a 1,000,000 | 0 | 0 |
| RD\$2,000, 000 a RD\$5, 000,000. | 0 | 0 |
| RD\$ 6, 000,000 a RD\$10, 000,000. | 3 | 23.1 |
| RD\$11,000, 000 a RD\$ 20, 000,000 | 1 | 7.7 |
| RD\$ 20,000, 000 o más | 0 | 0 |
| No sé | 9 | 69.2 |
| Total | 13 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 11 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 69.2% de los encuestados desconocen cuál es el presupuesto anual del Centro Montalvo. Un 23.1% afirma que va desde seis a diez millones de pesos dominicanos. Una persona entiende que el presupuesto va de once a veinte millones. Dadas las respuestas, es muy posible que la organización no cuente anualmente con los fondos necesitamos para cumplir con su misión.

Figura No. 11
Presupuesto anual de la organización



Fuente: Tabla No. 11.

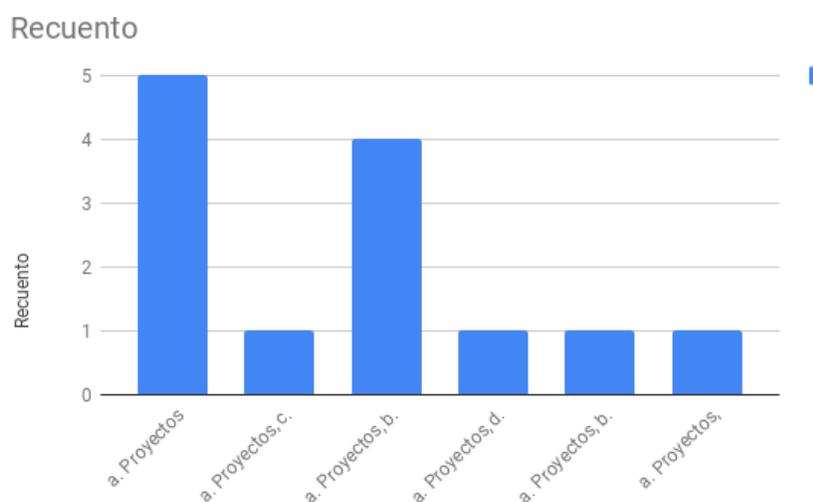
Tabla No. 12
Fuentes de recursos financieros

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Proyectos | 13 | 100 |
| Venta de servicios | 5 | 38.5 |
| Subsidios del Estado | 2 | 15.4 |
| Donaciones | 6 | 46.2 |
| Inversiones | 0 | 0 |
| Otros | 1 | 7.7 |
| Total | 27 | 207.8 % |

Fuente: Pregunta No. 12 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 100% de los encuestados coinciden en que los fondos del Centro Montalvo provienen de proyectos financiados por agencias internacionales para el desarrollo. Un 38.5% entienden que la venta de servicios genera otros ingresos, así como los subsidios del Estado donde un 15.4% afirmó que el Centro Montalvo recibe dicho apoyo. El 46.2% afirma que el Centro recibe donaciones y una persona, que representa el 7.7% de los encuestados afirma que el Centro recibe ingresos por medio de un Programa de Inmersión el cual recibe estudiantes procedentes de Estados Unidos con el interés de realizar turismo social.

Figura No. 12
Fuentes de recursos financieros



Fuente: Tabla No. 12.

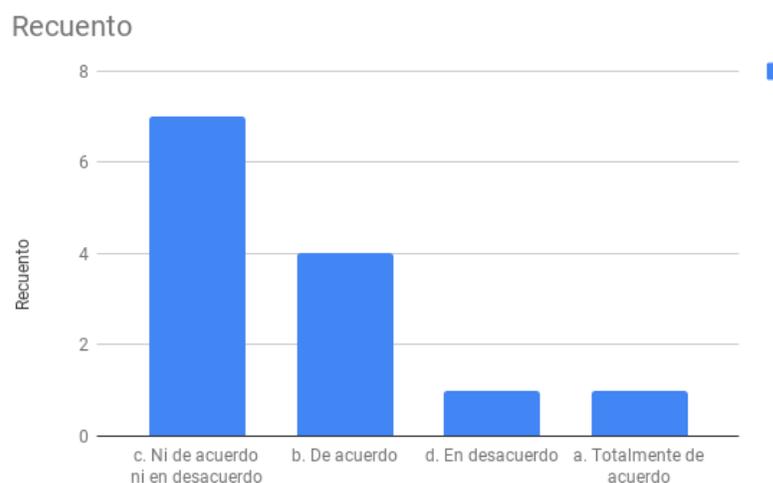
Tabla No. 13
Mejora de los procesos administrativos

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 7.7 |
| De acuerdo | 4 | 30.8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 53.8 |
| En desacuerdo | 1 | 7.7 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100 % |

Fuente: Pregunta No. 13 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Ante esta pregunta, la mayoría de los encuestados mostró no estar seguro si los procesos administrativos han mejorado. El 53.8% seleccionó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 30.8% seleccionó estar de acuerdo. Una persona totalmente de acuerdo y otra en desacuerdo. Algunos expresaron que se han tenido que rehacer todos los manuales administrativos para que respondan a la nueva forma de administrar las cuatro oficinas. Una única administración puede reducir costos, pero complicar los procesos, ya que las oficinas se encuentran distantes una de la otra.

Figura No. 13
Mejora de los procesos administrativos



Fuente: Tabla No. 13.

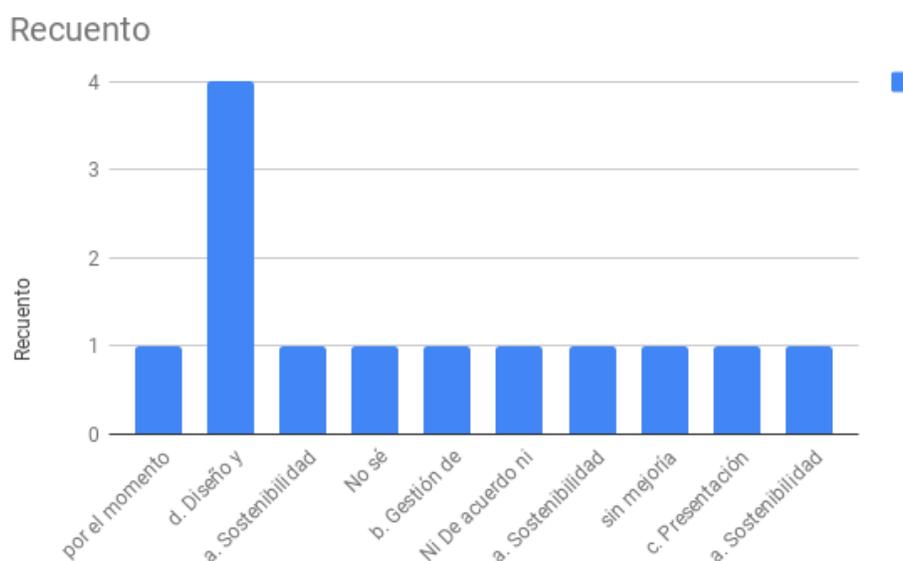
Tabla No. 14
Niveles de mejora de los procesos administrativos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--|-------------------|-----------------------|
| Sostenibilidad Financiera. | 3 | 23.1 |
| Gestión de Recursos humanos. | 2 | 15.4 |
| Presentación de informes financieros y técnicos. | 1 | 7.7 |
| Diseño y gestión de proyectos. | 7 | 53.8 |
| Otros | 4 | 30.8 |
| Total | 17 | 130.8% |

Fuente: Pregunta No. 14 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 53.8% entiende que el Centro Montalvo ha mejorado los procesos de diseño y gestión de proyectos. Sin embargo un 30.8% no ven ninguna mejora significativa en los procesos administrativos. Para el 23.1% ha mejorado la sostenibilidad financiera. Para un 15.4%, la gestión de recursos humanos y para un 7.7% la presentación de informes técnicos y financieros.

Figura No. 14
Niveles de mejora de los procesos administrativos



Fuente: Tabla No. 14.

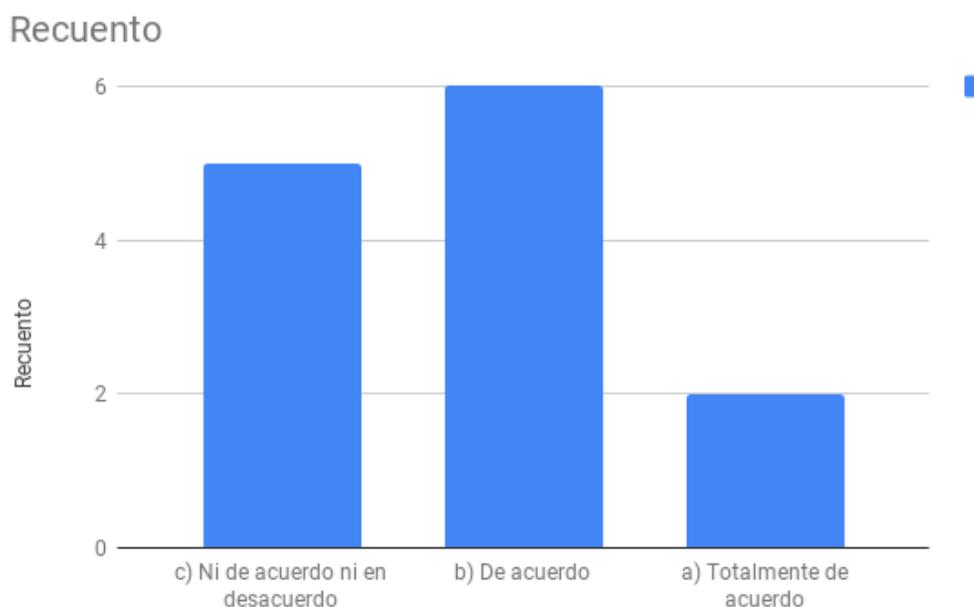
Tabla No. 15
Mejora de las áreas y procesos técnicos

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 15.4 |
| De acuerdo | 6 | 46.2 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 38.5 |
| En desacuerdo | 0 | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 15 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 46.2% de las personas encuestadas está de acuerdo y un 15.4% está totalmente de acuerdo en que las áreas y procesos técnicos de la organización han mejorado. Un 38.5% no está de acuerdo ni desacuerdo con que hayan mejorado los procesos.

Figura No. 15
Mejora de las áreas y procesos técnicos



Fuente: Tabla No. 15

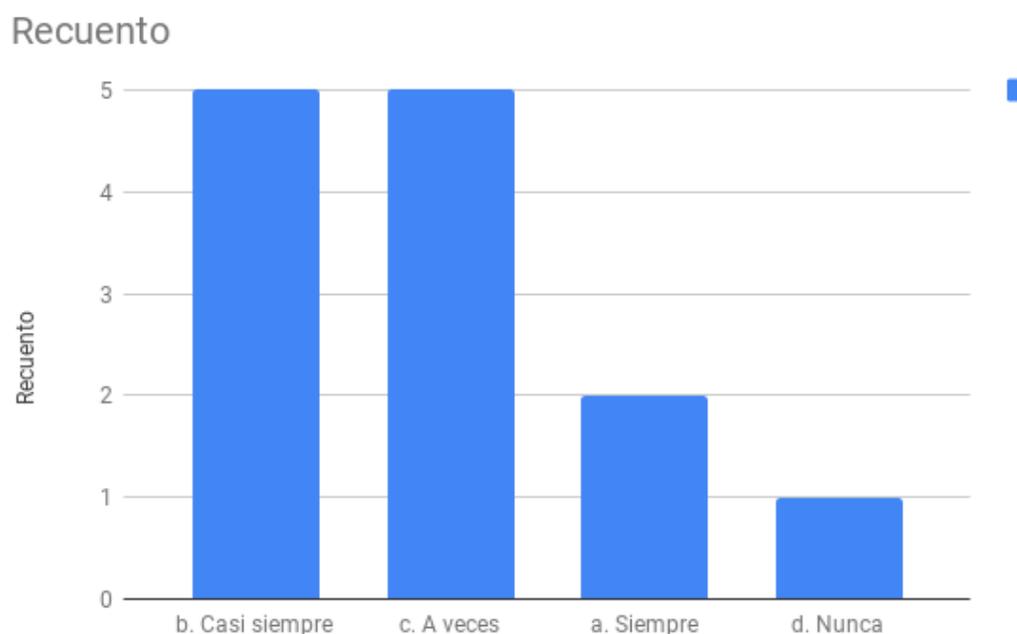
Tabla No. 16
Aplicación de evaluaciones de mejora continua

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Siempre | 2 | 15.4 |
| Casi Siempre | 5 | 38.5 |
| A veces | 5 | 38.5 |
| Nunca | 1 | 7.7% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 16 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Luego de administrar un cambio como el que se implementó en el Centro Montalvo, es muy importante que la organización realice procesos de mejora continua. Realizamos la pregunta y un 38.5% consideran que Casi siempre o a veces la organización aplica evaluaciones continuas para mejorar los procesos. Un 15.4% respondió que siempre se aplican y un 7.7% que nunca se aplican.

Figura No. 16
Aplicación de evaluaciones de mejora continua



Fuente: Tabla No. 16.

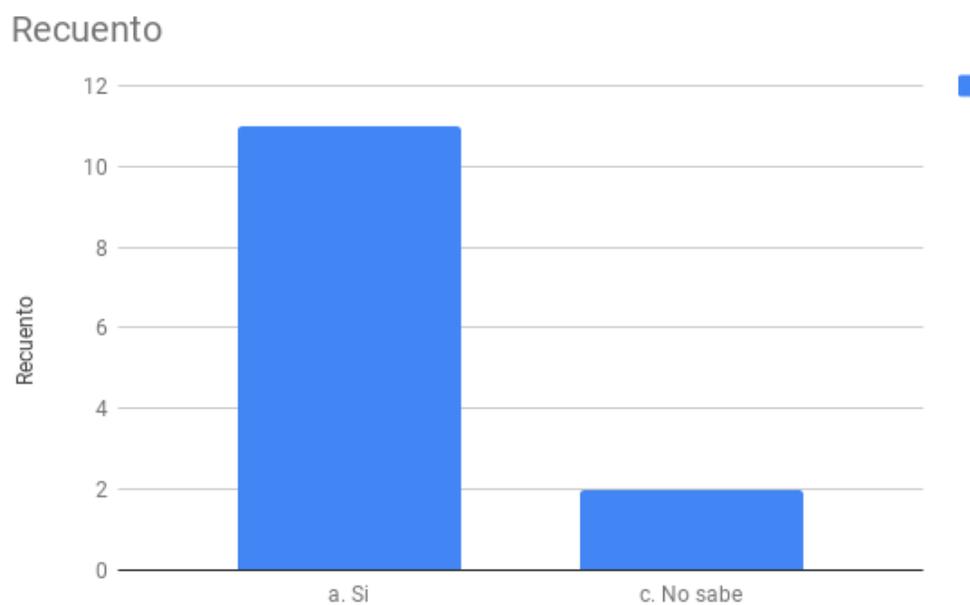
Tabla No. 17
Proyectos actuales de la organización

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 11 | 84.6 |
| No | 2 | 15.4 |
| No sabe | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 17 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a las respuestas ofrecidas se puede afirmar que la organización cuenta con proyectos actualmente. Un 84.6% afirmó que sí y un 15.4% seleccionó que no.

Figura No. 17
Proyectos actuales de la organización



Fuente: Tabla No. 17.

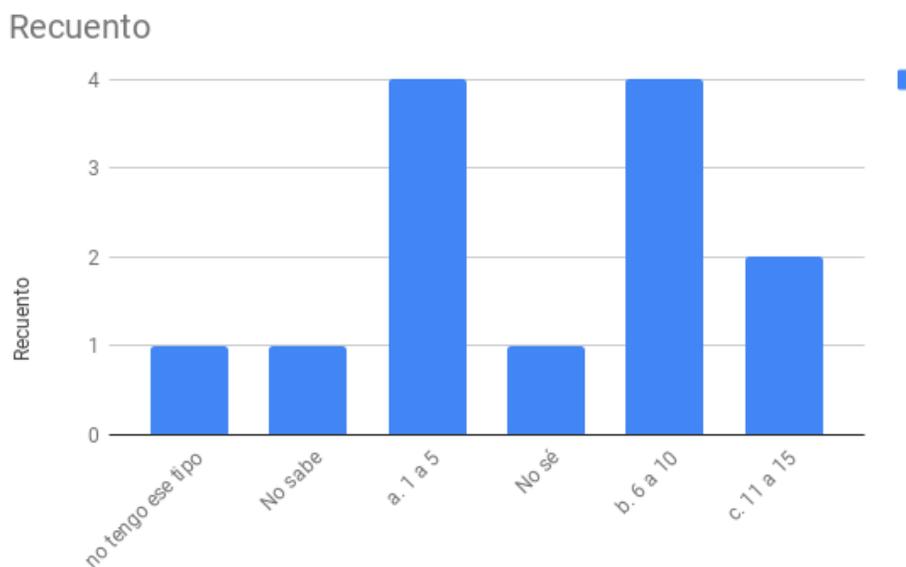
Tabla No. 18
Cantidad de proyectos actuales.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| 1 a 5 | 4 | 30.8 |
| 6 a 10 | 4 | 30.8 |
| 11 a 15 | 2 | 15.4 |
| 15 a 20 | 1 | 7.7 |
| 21 a 25 | 1 | 7.7 |
| 25 o más. | 4 | 30.8 |
| Otros | 3 | 23.1 |
| Total | 19 | 146.3% |

Fuente: Pregunta No. 18 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a las repuestas, al parecer el Centro Montalvo cuenta actualmente con entre 1 y 10 proyectos en implementación. Un 30.8% seleccionó de 1 a 5. El mismo porcentaje seleccionó de 6 a 10. Un 30.8% seleccionó que 25 o más, pero pudimos verificar la información y ciertamente la organización no tiene esa cantidad de proyectos. Un 23.1% seleccionó no saber si la organización cuenta con proyectos.

Figura No. 18
Cantidad de proyectos actuales.



Fuente: Tabla No. 18.

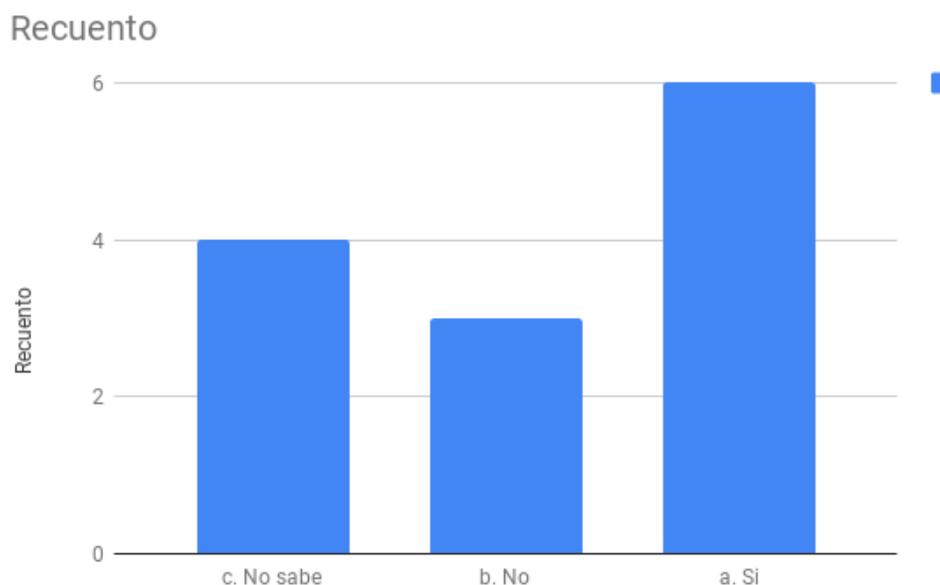
Tabla No. 19
Recursos para cumplir con su misión.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 6 | 46.2 |
| No | 3 | 23.1 |
| No sabe | 4 | 30.8 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 19 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

La mayoría de los encuestados, es decir el 46.2% afirmó que la organización cuenta con los recursos necesarios para cumplir su misión. Un 23.1% dijo que no y 30.8% seleccionó que no sabe.

Figura No. 19
Recursos para cumplir con su misión.



Fuente: Tabla No. 19

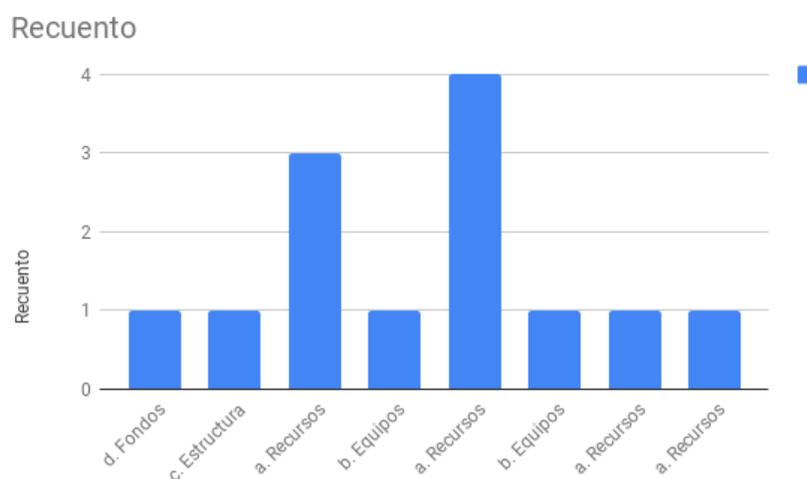
Tabla No. 20
Recursos con que cuenta la organización.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Recursos humanos | 9 | 69.2 |
| Equipos tecnológicos | 9 | 69.2 |
| Estructura física | 11 | 84.6 |
| Fondos | 5 | 38.5 |
| Otros | 1 | 7.7 |
| Total | 35 | 269,2 % |

Fuente: Pregunta No. 20 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Para un 69.2% de los encuestados, el Centro Montalvo cuenta con recursos humanos y equipos tecnológicos. Al mismo tiempo, un 84.6%, afirmó que se cuenta con estructura física. Un 38.5% entiende que la organización cuenta con fondos. Sin embargo una persona encuesta entiende que no tiene ni fondos ni personal suficiente. De acuerdo a informaciones levantadas, luego de los cambios implementados se han producido muchas salidas de personal, por lo que en este momento no se cuenta con el equipo necesario para llevar adelante el nuevo plan estratégico de la organización.

Tabla No. 20
Recursos con que cuenta la organización.



Fuente: Tabla No. 20.

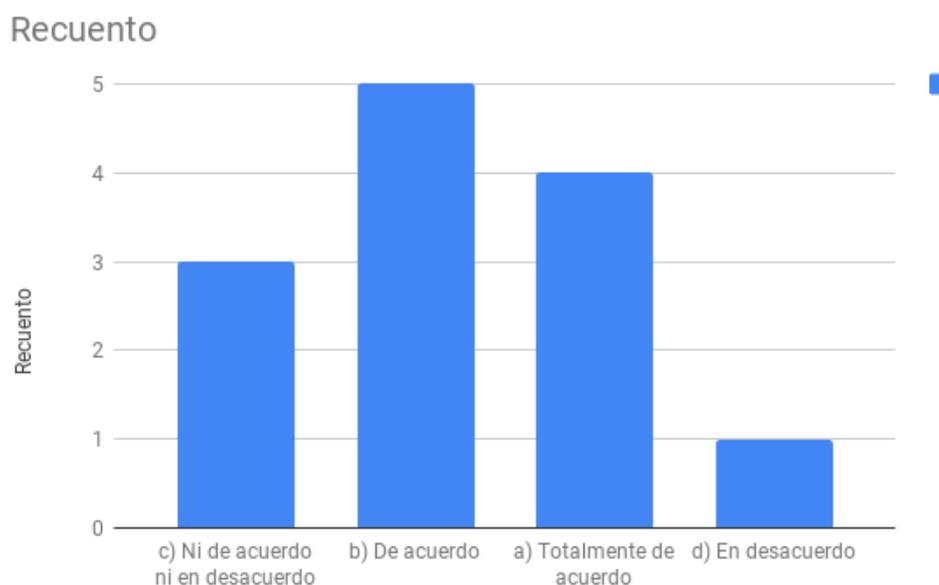
Tabla No. 21
Los cambios traen nuevas oportunidades.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 | 30.8 |
| De acuerdo | 5 | 38.5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 23.1 |
| En desacuerdo | 1 | 7.7 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 21 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los encuestados sobre si los cambios administrados traen nuevas oportunidades a la organización, el 30.8% está totalmente de acuerdo, el 38.5% está de acuerdo, el 23.1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7.7% está en desacuerdo.

Figura No. 21
Los cambios traen nuevas oportunidades.



Fuente: Tabla No. 21.

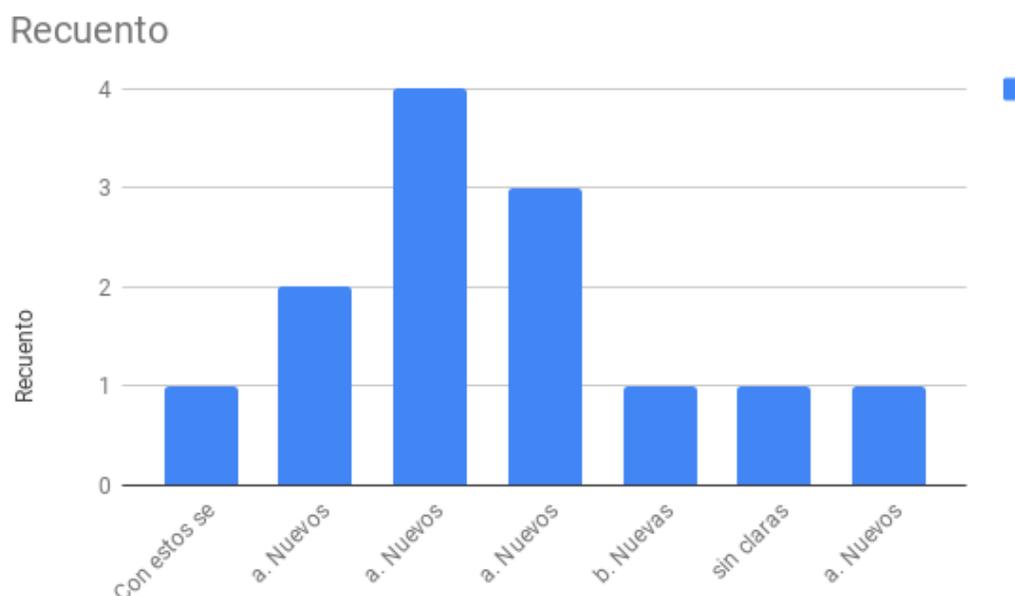
Tabla No. 22
Oportunidades que traen los cambios implementados

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Nuevos proyectos. | 10 | 76.9 |
| Nuevas alianzas. | 8 | 61.5 |
| Más fondos para las actividades | 3 | 23.1 |
| Otros | 3 | 23.1 |
| Total | 24 | 184.6% |

Fuente: Pregunta No. 22 del cuestionario aplicado.

Un 76.9% de los encuestados seleccionó que los cambios traen nuevos proyectos. Para el 61.5% traen nuevas alianzas, un 23.1 afirma que más fondos para las actividades. Para ese mismo porcentaje pueden llegar otras oportunidades como bajar los costos de operación, aunque para otro no ve claras oportunidades de innovación.

Figura No. 22
Oportunidades que traen los cambios implementados



Fuente: Tabla No. 22.

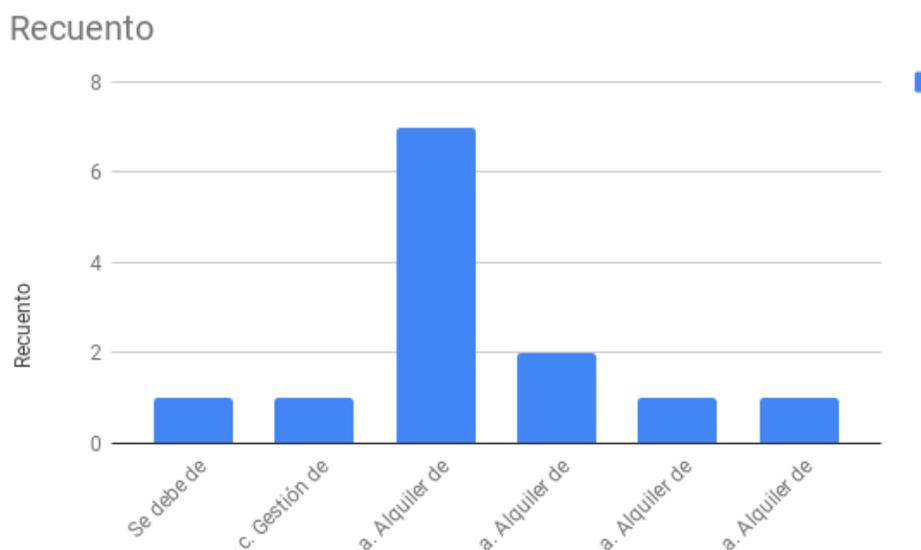
Tabla No. 23
Opciones para garantizar la sostenibilidad

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|----------------------|------------|----------------|
| Alquiler de espacios | 11 | 84.6 |
| Venta de servicios | 2 | 15.4 |
| Gestión de proyectos | 11 | 84.6 |
| Otros | 2 | 15.4 |
| Total | 26 | 200% |

Fuente: Pregunta No. 23 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 84.6% seleccionó que el alquiler de espacios y la gestión de proyectos son una opción para garantizar la sostenibilidad del Centro Montalvo. Un 15.4% Entiende que a través de la venta de servicios y del programa de inmersión de estudiantes extranjeros.

Figura No. 23
Opciones para garantizar la sostenibilidad



Fuente: Tabla No. 23.

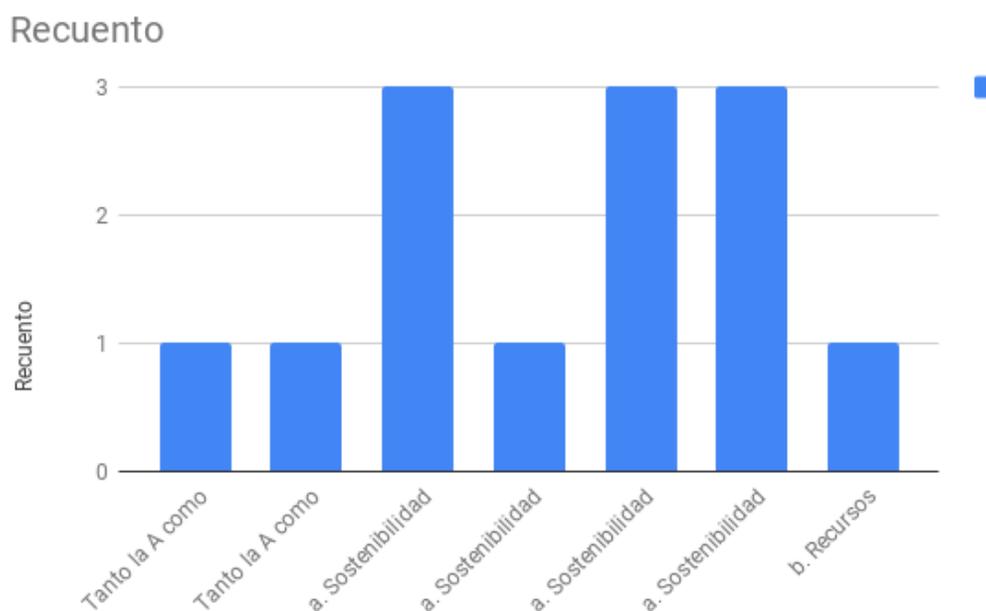
Tabla No. 24
Retos actuales de la organización

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--|------------|----------------|
| Sostenibilidad Financiera | 10 | 76.9 |
| Recursos Humanos | 7 | 53.8 |
| Proyección de la nueva imagen de la organización | 6 | 46.2 |
| Otros | 2 | 15.4 |
| Total | 25 | 192.3% |

Fuente: Pregunta No. 24 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El Centro Montalvo enfrenta importantes retos en la actualidad de acuerdo a los encuestados. Para un 76.9% el principal reto es la sostenibilidad financiera, mientras para un 53.8% tiene que ver con los recursos humanos. Un 46.2% afirma que hay un reto en cuanto a la proyección de la nueva imagen organizacional.

Tabla No. 24
Retos actuales de la organización



Fuente: Tabla No. 24.

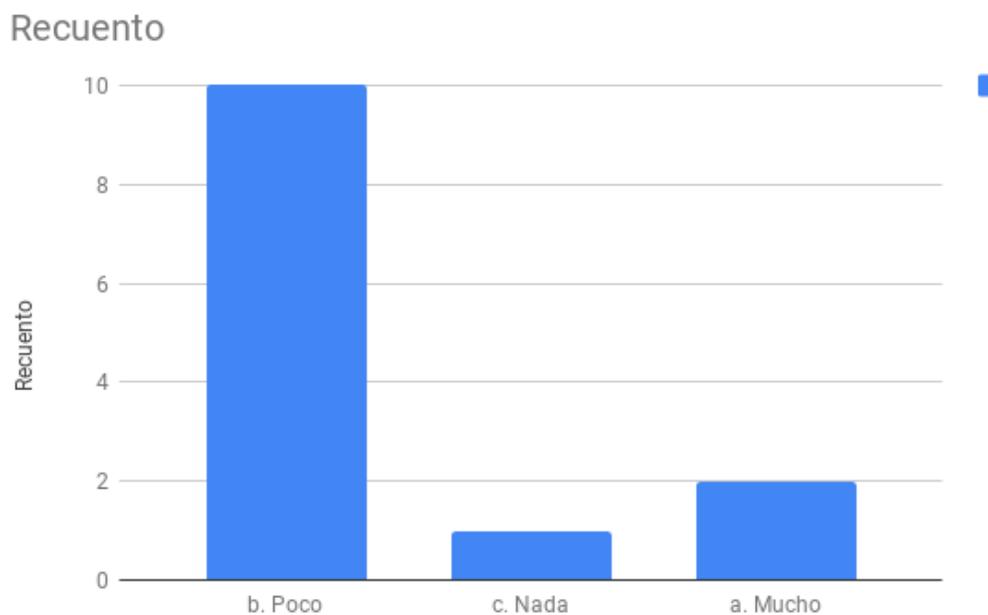
Tabla No. 25
Identificación de las personas y organizaciones beneficiarias con los cambios.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Mucho | 2 | 15.4 |
| Poco | 10 | 76.9 |
| Nada | 1 | 7.7 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 25 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 76.9% de los encuestados consideran que las organizaciones y personas beneficiarias del Centro Montalvo se sienten poco identificadas con los cambios administrados en la organización. Un 15.4% consideran que mucho y un 7.7 que nada.

Figura No. 25
Identificación de las personas y organizaciones beneficiarias con los cambios.



Fuente: Tabla No. 25.

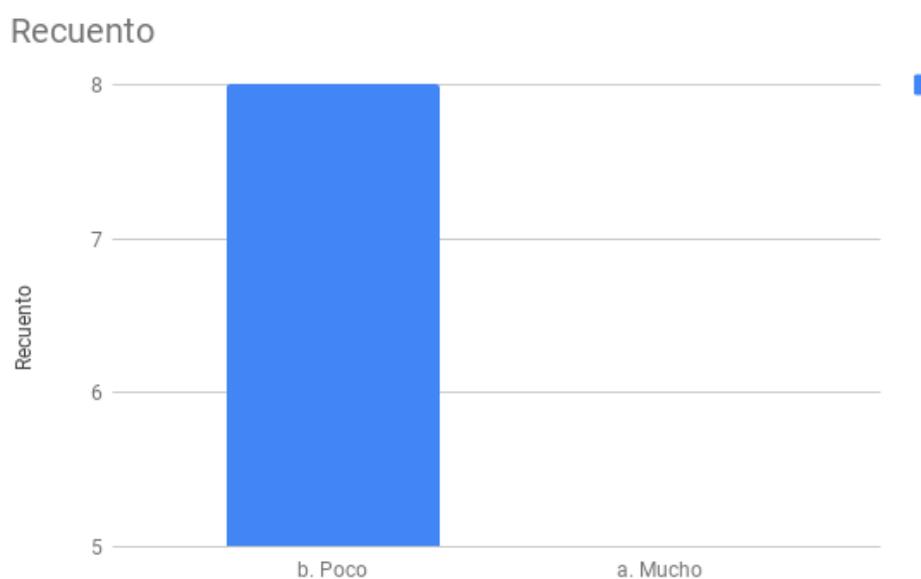
Tabla No. 26
Impacto de los cambios en la vida de las personas y organizaciones beneficiarias.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Mucho | 5 | 38.5 |
| Poco | 8 | 61.5 |
| Nada | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 26 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 38.5% entienden que los cambios hechos en el Centro Montalvo impactan mucho la vida de las organizaciones y personas beneficiarias del Centro Montalvo. Sin embargo, el 61.5% expresa que los cambios impactan poco la vida de las organizaciones y personas

Figura No. 26
Impacto de los cambios en la vida de las personas y organizaciones beneficiarias.



Fuente: Tabla No. 26.

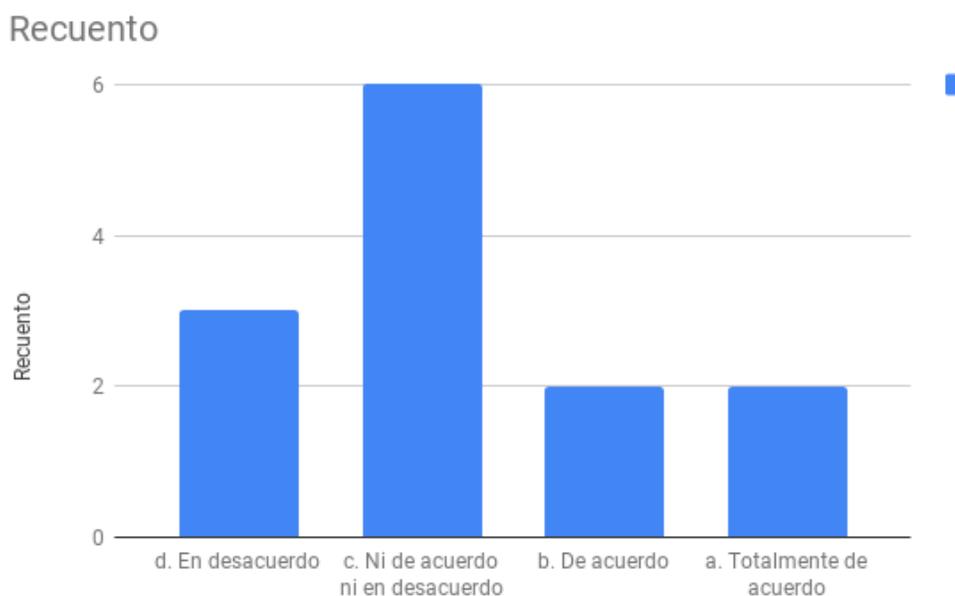
Tabla No. 27
Mejoró el clima laboral de la organización.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 15.4 |
| De acuerdo | 2 | 15.4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 46.2 |
| En desacuerdo | 3 | 23.1 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 27 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Un 46.2% de los encuestados no estaba de acuerdo ni desacuerdo en que el clima laboral mejoró en el Centro Montalvo fruto de los cambios. Un 15.4% están totalmente de acuerdo en que el clima cambió y otro porcentaje igual están de acuerdo.

Figura No. 27
Mejoró el clima laboral de la organización.



Fuente: Tabla No. 27.

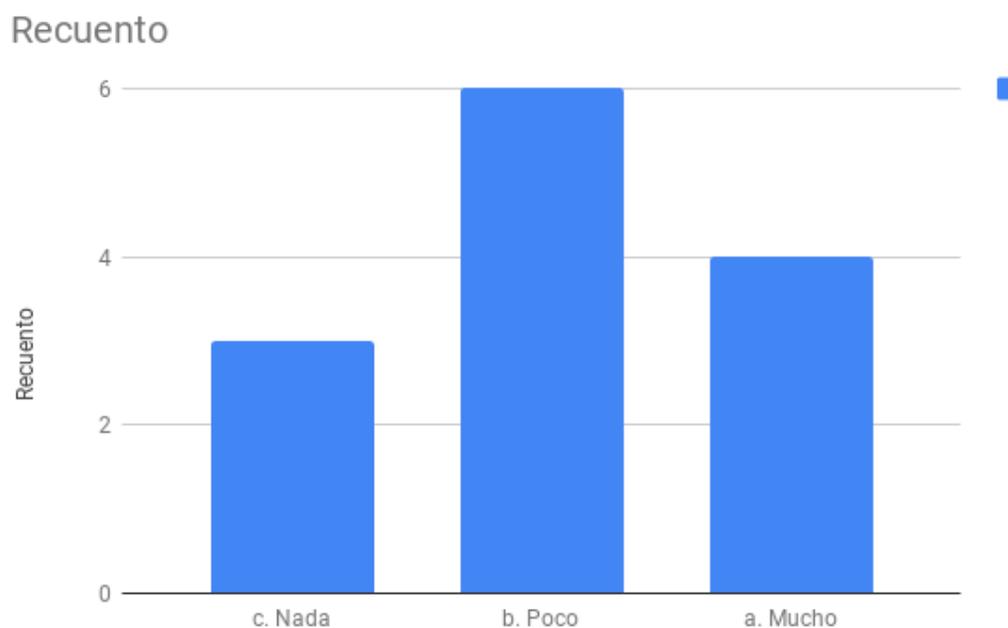
Tabla No. 28
Participación del personal técnico en los procesos de cambio.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Mucho | 4 | 30,8 |
| Poco | 6 | 46,2 |
| Nada | 3 | 23,1 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 28 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 30.8% de los encuestados afirmó que el personal técnico participó mucho en los cambios implementados. El 46.2%, siendo un porcentaje más alto, considera que el personal técnico participó poco frente a un 23.1% que afirma que el personal técnico no participo nada.

Figura No. 28
Participación del personal técnico en los procesos de cambio.



Fuente: Tabla No. 28.

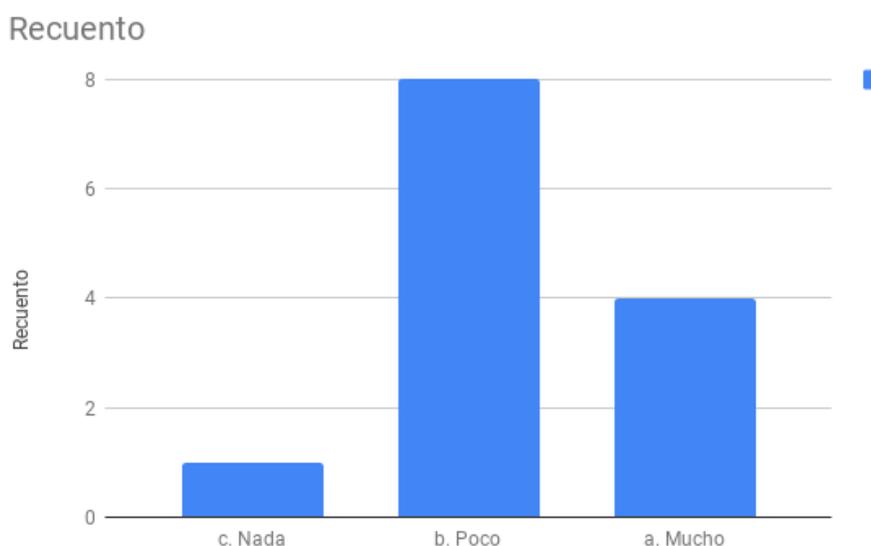
Tabla No. 29
Identificación del personal técnico con los cambios.

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Mucho | 4 | 30.8 |
| Poco | 8 | 61.5 |
| Nada | 1 | 7.7 |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: Pregunta No. 29 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

En un proceso de cambio es muy importante que el personal de la organización se sienta identificado y asuma los nuevos cambios implementados, de ahí la importancia de esta pregunta a la cual un 30.8% respondió que el personal se siente identificado con los cambios. Un porcentaje igual a la pregunta anterior. Esto frente al 61.5% según los cuales el personal se siente poco identificado con los cambios o nada identificado según un 7.7%. De ahí se puede deducir que si hubo poca participación del personal técnico en los procesos de cambio, estos se sientan poco identificados. De acuerdo a informaciones levantadas muchos han salido de la organización por esta razón y algunos de los que están quisieran un cambio de trabajo.

Figura No. 29
Identificación del personal técnico con los cambios.



Fuente: Tabla No. 29.

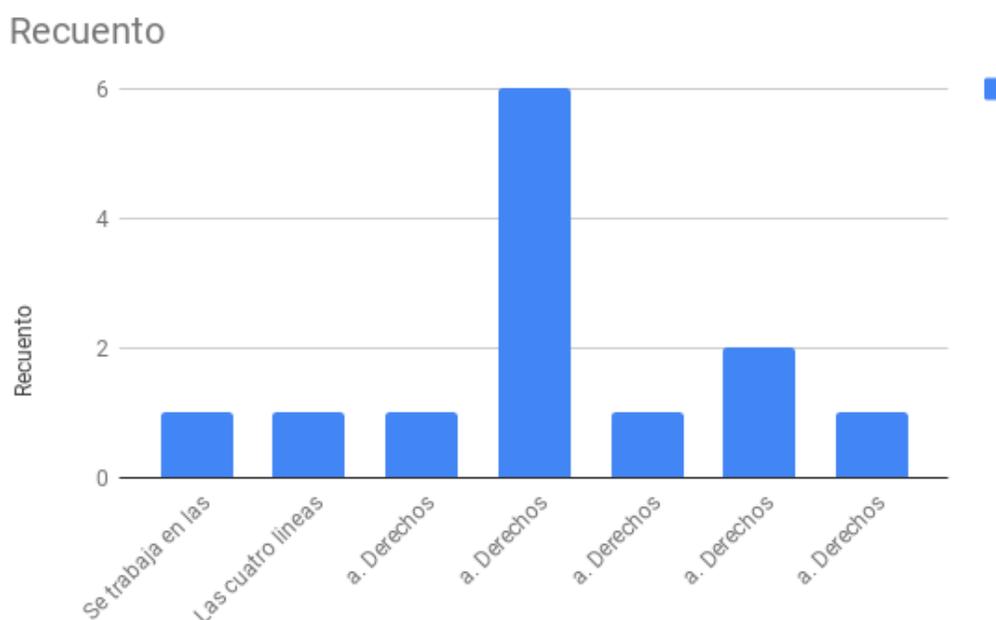
Tabla No. 30
Líneas de acción de la organización en la actualidad

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|------------------------|-------------------|-----------------------|
| Derechos Humanos | 11 | 84.6 |
| Incidencia Política | 11 | 84.6 |
| Formación de Jóvenes | 9 | 69.2 |
| Trabajo con campesinos | 9 | 69.2 |
| Otros | 4 | 30.8 |
| Total | 44 | 338.4% |

Fuente: Pregunta No. 30 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo al 84.6% en la actualidad la organización realiza actividades ligadas a los derechos humanos y la incidencia política. Un 69.2% afirma que hay actividades de formación para jóvenes y trabajo con organizaciones campesinas. Un 30.8% agregó actividades relacionadas a temas de salud, fiscalidad y medioambiente.

Figura No. 30
Acciones de la organización en la actualidad



Fuente: Tabla No. 30.

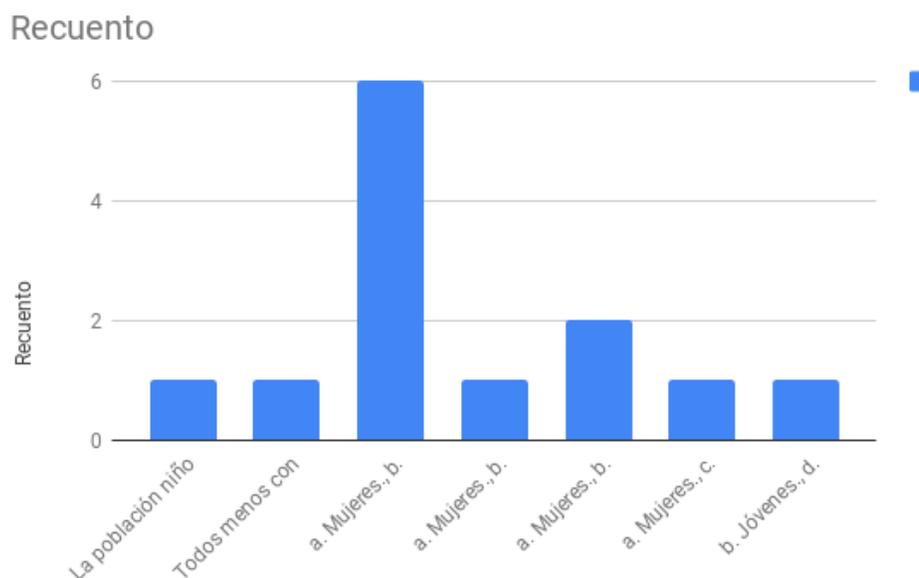
Tabla No. 31
Actividades principales de la organización en la actualidad

| Alternativa | Frecuencia | Por ciento (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Mujeres | 10 | 76.9 |
| Jóvenes | 10 | 76,9 |
| Niños | 3 | 23,1 |
| Migrantes | 11 | 84,6 |
| Campesinos | 10 | 76.9 |
| Otros | 2 | 15.4 |
| Total | 46 | 353.8% |

Fuente: Pregunta No. 31 del cuestionario aplicado a los colaboradores.

A consideración de los encuestados y de acuerdo a sus respuestas se trabaja con todos los beneficiarios colocados como alternativas menos con los niños y niñas, opción que fue seleccionada por un 23.1% frente a un 76.9% que seleccionó mujeres, jóvenes, campesinos y un 84.6% que eligió a los migrantes como una de los principales beneficiarios.

Figura No. 31
Actividades principales de la organización en la actualidad



Fuente: Tabla No. 31.

Conclusiones.

En relación al objetivo específico número 1: **Establecer los cambios organizacionales ejecutados en el Centro Montalvo**, las conclusiones son las siguientes:

- ✓ Hubo un cambio de identidad. CEFASA pasó a ser el Centro Montalvo. En ese sentido hubo un cambio de logo.
- ✓ Cambió el plan estratégico, misión, visión y valores.
- ✓ El alcance geográfico fue modificado tanto para la administración como para las intervenciones. En la actualidad el Centro Montalvo es una institución con 4 oficinas ubicadas en: Jimaní, Dajabón, Santo Domingo y Santiago. La misma tiene un director nacional y coordinadores nacionales de diferentes áreas.
- ✓ Se implementaron cambios en las actividades del Centro. Algunas que antes existían fueron eliminadas.

Las conclusiones, relacionadas con el objetivo específico número 2: **Analizar la sostenibilidad financiera del Centro Montalvo**, son las siguientes:

- ✓ Los cambios implementados se realizaron para garantizar la sostenibilidad financiera, pero justamente ese continúa siendo el mayor desafío de la organización.
- ✓ El Centro Montalvo no cuenta en la actualidad con los recursos económicos y humanos necesarios para llevar adelante su misión como organización sin fines de lucro de alcance nacional.

Del objetivo específico número 3: **Establecer las oportunidades del Centro Montalvo a partir de la nueva estructura organizacional**, se puede concluir lo siguiente:

- ✓ El Centro Montalvo aún tiene grandes oportunidades antes las agencias internacionales de cooperación. Aunque tiene una oportunidad de mejora en cuanto a la gestión de los proyectos.
- ✓ La organización puede fortalecer la generación de recursos propios a través del alquiler de espacios y la generación de actividades de recaudación de fondos.

En relación al objetivo específico número 4: **Determinar el impacto de los nuevos cambios en relación a los stakeholders del Centro Montalvo**, se puede concluir que:

- ✓ Las personas y organizaciones beneficiarias se sienten poco identificadas con los cambios.
- ✓ Los colaboradores, sobretodo los que trabajan en la organización desde que era CEFASA, se sienten poco identificados y motivados. Los cambios implementados no trajeron un mejor paquete de beneficios sino más responsabilidades. Esto ha tenido un impacto en la rotación del personal y el clima laboral.

En cuanto al objetivo general que buscaba **analizar el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, el período 2016-2018**, se puede concluir que:

- ✓ El proceso de reestructuración se llevó a cabo durante unos dos años involucrando a personas claves que aportaron a la reflexión.
- ✓ Los Centros Sociales de la Compañía de Jesús, luego de formar parte de una única red de organizaciones por mucho tiempo, dieron el paso de ser una única institución con cuatro oficinas a nivel nacional.
- ✓ El proceso de reestructuración se llevó a cabo con el apoyo financiero de la conferencia de provinciales de América Latina y el Caribe.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones realizadas de acuerdo a los objetivos específicos del presente estudio sobre el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA).

Se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas al equipo de Coordinación Nacional del Centro Montalvo:

- ✓ Implementar un proceso de capacitación que lleve al personal a identificarse con la nueva estructura y misión, de tal manera que se puedan integrar con responsabilidad y compromiso. La participación de todo el personal es clave en los cambios. De acuerdo a las respuestas dadas en el cuestionario aplicado, la mayoría del personal del Centro Montalvo se siente poco identificado con los cambios.
- ✓ Mejorar el paquete de beneficios económicos del personal para de esta manera reducir la rotación de personal y mantener al equipo motivado y enfocado en el cumplimiento de la misión de la organización. De acuerdo a los encuestados, luego del cambio aumentó el trabajo, pero no los salarios.

Se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas al equipo de Coordinación Nacional del Centro Montalvo:

- ✓ Realizar actividades para presentar la nueva imagen y misión del Centro Montalvo para facilitar a las personas y organizaciones beneficiarias, y aliadas, la identificación con la misma. La mayoría de las personas encuestadas entienden que los beneficiarios se sienten poco identificados con los cambios.

- ✓ Desarrollar actividades que permitan la generación de fondos propios para garantizar el cumplimiento de la misión. El Centro Montalvo tiene oportunidades a través del alquiler de espacios y la venta de otros servicios relacionados a eventos de capacitación.

- ✓ A pesar de que ya se realizaron cambios importantes en la organización, es necesario en toda organización establecer herramientas o metodologías para la mejora continua de los procesos externos e internos.

Apéndice 1

Cuadro de Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el proceso de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, en el periodo 2016-2018.

| Objetivo Especifico NO. 1 | Variable (s) | Definición de la (s) variable (s) | Indicadores | Preguntas |
|---|--------------------------|--|---|---|
| Establecer los cambios organizacionales ejecutados en el Centro Montalvo. | Cambios Organizacionales | Estrategias que hacen referencia a la necesidad de un cambio, la cual se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. | Cambios organizacionales. Filosofía organizacional Desempeño administrativo Desempeño social y técnico Desempeño técnico Evaluación de mejoras | ¿Qué motivó a la organización al cambio? <ol style="list-style-type: none"> a. La sostenibilidad Financiera. b. El Fortalecimiento de la organización c. El contexto social actual. d. Otro. Especifique ¿La filosofía organizacional sufrió algún cambio? <ol style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) No sabe ¿Qué tipo de cambios sufrió la filosofía organizacional? <ol style="list-style-type: none"> a) Cambios Estratégicos (misión, visión, valores). b) Cambios Administrativo. c) Cambios en el alcance geográfico. d) Cambios en los temas que aborda. e) Cambios en los beneficiarios. |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>f) Cambios en las actividades que realiza.</p> <p>g) Otros. Especifique</p> <p>¿La estructura organizacional fue cambiada?</p> <p>a) Si b) No c) No sabe</p> <p>¿La imagen/logo de la organización fue cambiada?</p> <p>d) Sí e) No f) No sabe</p> <p>¿En qué áreas se reflejan los cambios?</p> <p>a) Administración y Finanzas b) Políticas Públicas c) Derechos Humanos d) Otras. Especifique</p> <p>¿Cuál es el alcance geográfico actual de la organización?</p> <p>a) Local b) Regional c) Nacional d) Internacional</p> <p>¿Con cuántas oficinas cuenta la organización?</p> <p>a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5</p> |
|--|--|--|--|---|

| Objetivo Especifico No. 2 | Variable (s) | Definición de la (s) variable (s) | Indicadores | Preguntas |
|--|----------------------------|---|---|--|
| Analizar la sostenibilidad financiera del Centro Montalvo. | Sostenibilidad financiera. | Habilidad para mantener capacidad financiera en el tiempo. Esa capacidad financiera significa tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones de la organización. | Capacidad financiera Recursos. Operaciones de la organización | <p>¿La organización es financieramente sostenible en la actualidad?</p> <p>a) Sí b) No c) En proceso</p> <p>¿Cuál es el presupuesto anual de la organización?</p> <p>a) RD\$500, 000 a 1,000,000 b) RD\$2,000, 000 a RD\$5, 000,000. c) RD\$ 6, 000,000 a RD\$10, 000,000. d) RD\$11,000, 000 a RD\$ 20, 000,000 e) RD\$ 20,000, 000 o más f) No sé</p> <p>¿De dónde provienen los recursos financieros del Centro Montalvo?</p> <p>a) Proyectos b) Venta de servicios c) Subsidios del Estado d) Donaciones e) Inversiones f) Otro(s). Especifique: __</p> <p>¿Los procesos administrativos de la organización han mejorado?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo</p> |

| | | | | |
|--|---------------------|--|--|---|
| | | | | <p>e) Totalmente en desacuerdo</p> <p>¿En qué nivel han mejorado los procesos administrativos?</p> <p>a) Sostenibilidad Financiera.</p> <p>b) Gestión de Recursos humanos.</p> <p>c) Presentación de informes financieros y técnicos.</p> <p>d) Diseño y gestión de proyectos.</p> <p>e) Otro(s). Especifique</p> <p>¿Las áreas y procesos técnicos de la organización han mejorado?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo</p> <p>b) De acuerdo</p> <p>c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d) En desacuerdo</p> <p>e) Totalmente en desacuerdo</p> <p>¿La organización aplica evaluaciones continuas para la mejora de los procesos?</p> <p>a) Siempre</p> <p>b) Casi siempre</p> <p>c) A veces</p> <p>d) Nunca</p> |
| Objetivo Especifico NO. 3 | Variable (s) | Definición de la (s) variable (s) | Indicadores | Preguntas |
| Establecer las oportunidades del Centro Montalvo a partir de la nueva estructura organizacional. | Oportunidades. | Las oportunidades se refieren a la posibilidad de mejorar. Se tratan de factores positivos y con opción de ser explotados por parte de una organización. | Oportunidades. Factores Positivos. Opciones. Situaciones difíciles. | <p>¿Cuenta la organización con proyectos actualmente?</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p> <p>c) No sabe</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>Los retos son cosas difíciles que una persona u organización tiene que superar para lograr su como objetivo</p> | <p>¿Con cuántos proyectos cuenta la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 1 a 5 b) 6 a 10 c) 11 a 15 d) 15 a 20 e) 21 a 25 f) 25 o más. <p>¿La organización cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su misión?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) No sabe <p>¿Con cuáles recursos cuenta la organización para cumplir con su misión?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recursos Humanos. b) Equipos tecnológicos. c) Estructura física d) Fondos e) Otros. Especifique <p>¿Los cambios implementados traen nuevas oportunidades a la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo <p>¿Qué oportunidades traen los cambios implementados?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nuevos proyectos. b) Nuevas alianzas. |
|--|--|--|---|

| | | | | <p>c) Más fondos para las actividades</p> <p>d) Otros. Especifique</p> <p>¿Con cuáles opciones cuenta la organización para garantizar la sostenibilidad?</p> <p>a) Alquiler de espacios.</p> <p>b) Venta de servicios.</p> <p>c) Gestión de proyectos.</p> <p>d) Otros. Especifique</p> <p>¿Cuáles retos enfrenta la organización en la actualidad?</p> <p>a) Sostenibilidad financiera.</p> <p>b) Recursos Humanos</p> <p>c) Proyección de la nueva imagen de la organización.</p> <p>d) Otros. Especifique</p> |
|---|---------------------|---|--|--|
| Objetivo Especifico NO. 4 | Variable (s) | Definición de la (s) variable (s) | Indicadores | Preguntas |
| Determinar el impacto de los nuevos cambios en relación a los stakeholders del Centro Montalvo. | Stakeholders. | Significa interesado o parte interesada, y que hace referencia a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades de una empresa. | <p>Impacto en las Personas</p> <p>Impacto en las organizaciones</p> <p>Impacto en las actividades.</p> <p>Impacto en las decisiones.</p> | <p>¿Las organizaciones y personas beneficiarias se sienten identificados con los cambios?</p> <p>a) Mucho</p> <p>b) Poco</p> <p>c) Nada</p> <p>¿Los cambios impactan la vida de las organizaciones y personas beneficiarias?</p> <p>a) Mucho</p> <p>b) Poco</p> <p>c) Nada.</p> <p>¿Los cambios mejoraron el clima</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>laboral de la organización?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo</p> <p>b) De acuerdo</p> <p>c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d) En desacuerdo</p> <p>e) Totalmente en desacuerdo</p> <p>¿El personal técnico de la organización participó de los cambios?</p> <p>a) Mucho</p> <p>b) Poco</p> <p>c) Nada.</p> <p>¿El personal técnico se siente identificado con los cambios?</p> <p>a) Mucho</p> <p>b) Poco</p> <p>c) Nada</p> <p>¿Cuáles son las actividades principales de la organización en la actualidad?</p> <p>a) Derechos Humanos.</p> <p>b) Incidencia política.</p> <p>c) Formación de Jóvenes.</p> <p>d) Trabajo con campesino.</p> <p>e) Otros. Especifique</p> <p>¿Cuál son los beneficiarios de las actividades de la organización?</p> <p>a) Mujeres.</p> <p>b) Jóvenes.</p> <p>c) Niños.</p> <p>d) Migrantes.</p> <p>e) Campesinos.</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------|
| | | | | f) Otros. Especifique. |
|--|--|--|--|---------------------------|

Anexo 1



Cuestionario para Entrevistas

Hola, soy Hanglet Tejeda estudiante de la Maestría de Gerencia y Productividad de la Universidad APEC-UNAPEC de la Ciudad de Santiago de los Caballeros. En estos momentos me encuentro realizando un estudio sobre los procesos de reestructuración organizacional implementado por el Centro de Reflexión y Acción Social Padre Juan Montalvo (Antiguo CEFASA) en Santiago, en el periodo 2016-2018.

Seleccione la (s) alternativa (s) que considere convenientes. Las informaciones suministradas son totalmente anónimas y estrictamente confidenciales.

1. ¿Qué nivel de puesto desempeña en la organización?

- a. Director
- b. Coordinador
- c. Técnico
- d. Consultor
- e. Otro (s). Especifique_____

2. ¿Qué motivó a la organización al cambio?

- a. La sostenibilidad Financiera.
- b. El Fortalecimiento de la organización
- c. El contexto social actual.
- d. Otro (s). Especifique_____

3. **¿La filosofía organizacional sufrió algún cambio?**
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe

4. **¿Qué tipo de cambios sufrió la filosofía organizacional?**
 - a. Cambios Estratégicos (misión, visión, valores).
 - b. Cambios Administrativo.
 - c. Cambios en el alcance geográfico.
 - d. Cambios en los temas que aborda.
 - e. Cambios en los beneficiarios.
 - f. Cambios en las actividades que realiza.
 - g. Otro (s). Especifique_____

5. **¿La estructura organizacional fue cambiada?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe

6. **¿La imagen/logo de la organización fue cambiada?**
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe

7. **¿En qué áreas se reflejan los cambios?**
 - a. Administración y Finanzas
 - b. Políticas Públicas
 - c. Derechos Humanos.
 - d. Otro (s). Especifique_____

8. **¿Cuál es el alcance geográfico actual de la organización?**
 - a. Local
 - b. Regional
 - c. Nacional
 - d. Internacional

9. ¿Con cuántas oficinas cuenta la organización?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

10. ¿La organización es financieramente sostenible en la actualidad?

- a. Sí
- b. No
- c. En proceso

11. ¿Cuál es el presupuesto anual de la organización?

- a. RD\$500, 000 a 1,000,000
- b. RD\$2,000, 000 a RD\$5, 000,000.
- c. RD\$ 6, 000,000 a RD\$10, 000,000.
- d. RD\$11,000, 000 a RD\$ 20, 000,000
- e. RD\$ 20,000, 000 o más
- f. No sé

12. ¿De dónde provienen los recursos financieros de la organización?

- a. Proyectos
- b. Venta de servicios
- c. Subsidios del Estado
- d. Donaciones
- e. Inversiones
- e. Otro (s). Especifique_____

13. ¿Los procesos administrativos de la organización han mejorado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14. ¿En qué nivel han mejorado los procesos administrativos?

- a. Sostenibilidad Financiera.
- b. Gestión de Recursos humanos.
- c. Presentación de informes financieros y técnicos.
- d. Diseño y gestión de proyectos.
- e. Otro (s). Especifique_____

15. ¿Las áreas y procesos técnicos de la organización han mejorado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16. ¿La organización aplica evaluaciones continuas para la mejora de los procesos?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

17. ¿Cuenta la organización con proyectos actualmente?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

18. ¿Con cuántos proyectos cuenta la organización?

- a. 1 a 5
- b. 6 a 10
- c. 11 a 15
- d. 15 a 20
- e. 21 a 25
- f. 25 o más.
- a. Otro (s). Especifique_____

19. ¿La organización cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su misión?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

20. ¿Con cuáles recursos cuenta la organización para cumplir con su misión?

- a. Recursos Humanos.
- b. Equipos tecnológicos.
- c. Estructura física
- d. Fondos
- e. Otro (s). Especifique _____

21. ¿Los cambios implementados traen nuevas oportunidades a la organización?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

22. ¿Qué oportunidades traen los cambios implementados?

- a. Nuevos proyectos.
- b. Nuevas alianzas.
- c. Más fondos para las actividades
- d. Otro (s). Especifique _____

23. ¿Con cuáles opciones cuenta la organización para garantizar la sostenibilidad?

- a. Alquiler de espacios.
- b. Venta de servicios.

- c. Gestión de proyectos.
- d. Otro (s). Especifique_____

24. ¿Cuáles retos enfrenta la organización en la actualidad?

- a. Sostenibilidad financiera.
- b. Recursos Humanos
- c. Proyección de la nueva imagen de la organización.
- d. Otro (s). Especifique_____

25. ¿Las organizaciones y personas beneficiarias se sienten identificados con los cambios?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

26. ¿Los cambios impactan la vida de las organizaciones y personas beneficiarias?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

27. ¿Los cambios mejoraron el clima laboral de la organización?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

28. ¿El personal técnico de la organización participó de los cambios?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

29. ¿El personal técnico se siente identificado con los cambios?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

30. ¿Cuáles son las actividades principales de la organización en la actualidad?

- a. Derechos Humanos.
- b. Incidencia política.
- c. Formación de Jóvenes.
- d. Trabajo con campesino.
- e. Otro (s). Especifique_____

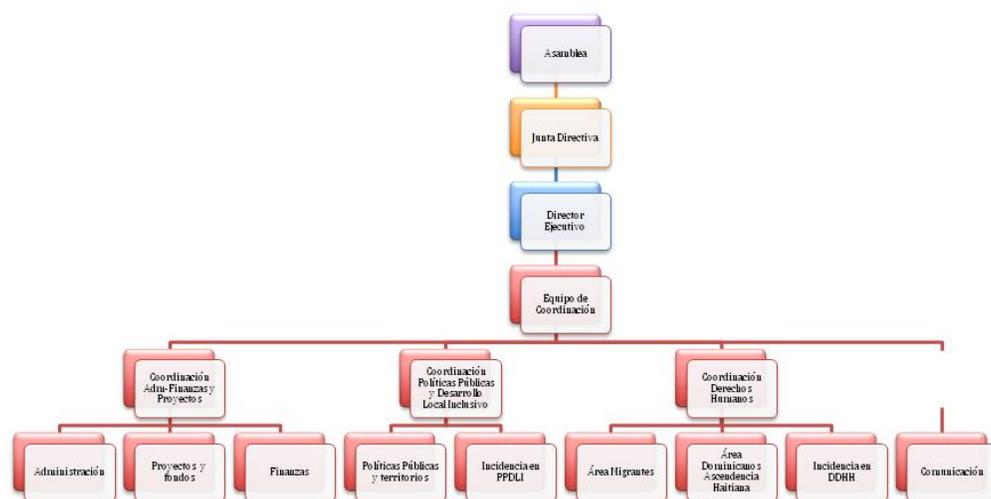
31. ¿Cuál son los beneficiarios de las actividades de la organización?

- a. Mujeres.
- b. Jóvenes.
- c. Niños.
- d. Migrantes.
- e. Campesinos.
- f. Otro (s). Especifique_____

Muchas gracias por su colaboración!!!

Anexo 2

Organigrama del Centro Montalvo.



Anexo 3
Logo de CEFASA.



Anexo 4

Logo del Centro Montalvo.



Bibliografía

Albizu, E. y Olazaran, M. (2000). *“Reingeniería y el Cambio Organizativo”*. Editora FT Prentice Hall.

Análisis de la estructura financiera de una fundación (caso: Educ Crédito - periodo 2011-2015) / Dhariana Zapata Méndez; Asesor: Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia.

Asociación Nuevo Amanecer (2013). *Sostenibilidad de las Organizaciones Sociales*. El Salvador.

Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. (1era. Edición). Colombia: Pearson-Prentice Hall.

Bradach, J., Tierney, Thomas J. Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro. Stone, Nan. *Harvard Business Review América Latina*. ago2009, p3-11. 9p.

Cummings, W. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Octava Edición. México: Editora Thonson.

Chamorro,. (2011). *Cambios administrativos y contables en organizaciones sin fines de lucro: recorriendo la experiencia de la Fundación La Salle*. Universidad empresarial Siglo 21.

Campaña pro-recaudación de fondos para el hogar de ancianos San Francisco de Asis / Sussy Virginia Gerónimo Jorge, Yandra Núñez Álvarez, Nelson Eduardo Arriaga Checo ; Asesor : Maria Montás, Ivelisse Comprés.

Creación de una campaña de responsabilidad social corporativa para Alianza ONG, Inc. Distrito Nacional, República Dominicana / Andrea Luna Rodríguez; Asesor: Alicia María Álvarez Álvarez.

Diseño de un manual de inducción para la sede principal de una organización sin fines de lucro de la República Dominicana, en el año 2013 / Elicaury Bautista Bidó; asesor: Marisela Lithgow.

Enrione, A. *Cinco desafíos en el gobierno corporativo de las organizaciones sin fines de lucro*. Universidad de Navarra. Chile.

Evans, James R.; Lindsay, William M. "La Administración y el Control de la Calidad". Editora Thomson, Séptima Edición. México, Febrero 2008. Kluyver, Cornelis A. de (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Ed. Argentina: Prentice Hall.

Foster, William y Bradach. *¿Deben las entidades sin fines de lucro buscar utilidades?* Harvard Business Review América Latina. Ago 2005, p3-10. 8p.

Hernández, R. (2001). *Metodología de la Investigación*, 2da. Edición. Brazil: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

International Council for Small Business. World Conference Proceedings. *Cómo Organizar una Empresa Social que genere ingresos en una corporación sin fines de lucro en Puerto Rico*. 1/1/2013, p1-6. 6p.

Kaplan, Robert S.; Grossman, Allen S. *El mercado de capitales emergente para las organizaciones sin fines de lucro*. Harvard Business Review América Latina. ago2011, p3-10. 8p.

Propuesta de reestructuración institucional de la unión dominicana de emisoras católicas, (UDECA) en el Distrito Nacional, caso: UDECA, 2016 / Deiny Espinosa ; Asesor : Edda Freites Mejía

Propuesta de un diseño de reestructuración, selección y contratación del personal administrativo en el Ministerio de Educación 2012 / sustentante: Arlette Martínez; asesor: Jesús Martín.

Propuesta cambio de identidad gráfica y elaboración del manual de identidad visual, para la Asociación Dominicana de Rehabilitación (ADR) / Ángel S. Lugo Barrientos; Asesor: Alicia María Álvarez Álvarez.

Programa de marketing social para la fundación Dr. Cruz Jiminián para la recaudación de fondos y ayuda para la comunidad dominicana, provincia de Santo Domingo y el Distrito Nacional, República Dominicana, abril-junio 2011 / sustentantes : Pablo José Caraballo Rodríguez, Stalin Rafael Pérez Concepción.

Glosario.

Derechos humanos: son los derechos inherentes a todos los seres humanos.

Donaciones: consiste en dar fondos a una organización por razones de caridad.

Fortalecimiento organizacional: Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas, en la construcción del desarrollo sostenible.

Inversión: colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial.

Incidencia política: es un proceso llevado a cabo por un individuo o un grupo, que normalmente tiene como objetivo influir sobre las políticas públicas y las decisiones de asignación de recursos dentro de los sistemas políticos, económicos, sociales e institucionales, ya que puede estar motivado por principios morales, éticos, altruistas, o de propia convicción o, simplemente, orientado a proteger un activo de interés o un colectivo.

Políticas públicas: son acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad.

Proyecto: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

Stakeholders: todos aquellos interesados en la actividad de la organización.

Subsidios: asistencia social basada en una ayuda o asistencia económica.