



**“DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A LAS
AREAS PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAISO.
UN APORTE A LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
DESDE LA PERSPECTIVA DEL TRABAJO SOCIAL”**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y AL
TÍTULO PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL**

**PROFESOR GUÍA
SR. LUIS LILLO BERMÚDEZ**

**ALUMNOS
SRTA. ANA MARIA SOTO VALDIVIA
SR. GABRIEL VELASTEGUI MONSALVE**

2006

INDICE

	Página
Introducción	
Capítulo 1 : Marco Institucional	1
Consideraciones Preliminares	2
➤ Antecedentes Generales	3
➤ Antecedentes Históricos	7
➤ Política Institucional	10
➤ Estructura Organizacional	12
➤ Vicaria Episcopal de Pastoral	18
Capítulo 2 : Diseño de Investigación	25
Consideraciones Preliminares	26
➤ Planteamiento del Problema de Investigación	27
➤ Fundamentación del Estudio	27
➤ Planteamiento de Objetivos	29
➤ Marco Teórico	30
• Diagnóstico Organizacional	30
• Estructura Social	34
• Dimensiones de la Estructura Social	38
• Diseño de la Estructura Social	40
• Sistema de Roles al Interior de la Organización	46
• Recurso Humano	49
• Procesos en la Organización	57
➤ Operacionalización de Variables	77
➤ Metodología de la Investigación	81
Capítulo 3 : Diagnóstico Organizacional; Análisis e Interpretación de Datos	84
Consideraciones Preliminares	85
➤ Diagnóstico Organizacional	86
• Estructura Social	86
• Dimensiones de la Estructura Social	88
• Diseño de la Estructura Social	89

• Sistema de Roles al Interior de la Organización	89
• Recurso Humano	90
• Procesos en la Organización	97
➤ Análisis e Interpretación de Datos	112
• Síntesis Diagnóstica	112
• Propuestas	120
• Observaciones	122
Capítulo 4 : Programación	124
Consideraciones Preliminares	125
➤ Nombre del Programa	126
➤ Fundamentación	126
➤ Objetivos	127
➤ Programación de Recursos	128
➤ Estrategia Metodológica	129
➤ Estrategia Evaluativa	131
➤ Proyecto N°1	133
➤ Proyecto N°2	141
➤ Proyecto N°3	148
➤ Proyecto N°4	155
Capítulo 5 : Ejecución	163
➤ Proyecto N°1	164
➤ Proyecto N°2	171
➤ Proyecto N°3	175
➤ Proyecto N°4	179
Capítulo 6 : Evaluación	183
Consideraciones Preliminares	184
➤ Evaluación de los Proyectos	185
➤ Evaluación del Programa	197
➤ Síntesis Evaluativa	200
➤ Evaluación del Proceso Metodológico	201
Capítulo 7 : Propuestas para un mejoramiento de los Procesos Administrativos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	203
Consideraciones Preliminares	204

➤ Propuesta de Roles	205
➤ Propuesta de Complementariedad e Integración	213
➤ Propuesta de Gestión de Voluntariado	217
Capítulo 8 : Conclusiones	247
Capítulo 9 : Bibliografía	250

NO TENGO LA FORMULA PARA SALVAR A LA HUMANIDAD,
NI SIQUIERA PARA SALVARME YO.
PERO PIENSO QUE EL MUNDO NO ES
PARA DEJARLO SER MUNDO DE CUALQUIER MANERA,
SINO PARA HACERLO NUESTRO MUNDO,
A IMAGEN DE NUESTROS SUEÑOS, NUESTROS DESEOS.

(GONZALO ARANGO)

*...Mis mayores agradecimientos a una de las personas más importantes...gracias por
el apoyo, comprensión, cuidados y amor sin condiciones...*

Para ti mamá...

ANITA

NOSOTROS TENEMOS LA ALEGRÍA DE NUESTRAS ALEGRÍAS,
Y TAMBIÉN TENEMOS LA ALEGRÍA DE NUESTROS DOLORES,
PORQUE NO NOS INTERESA LA VIDA INDOLORA
QUE LA CIVILIZACIÓN DEL CONSUMO VENDE EN LOS SUPERMERCADOS,
Y ESTAMOS ORGULLOSOS DEL PRECIO DE TANTO DOLOR QUE POR TANTO AMOR PAGAMOS.

(EDUARDO GALEANO)

*...A la gran familia de los Velastegui Monsalve Cueto, los que viven con amor, fe y
esperanza, y los que ya están en compañía del Buen Padre Dios...*

GABRIEL

USTEDES SON .LA SAL DE LA TIERRA. USTEDES SON LA LUZ PARA EL MUNDO.

(Mt. 5, 13.14)

*A todos quienes conforman la Pastoral Juvenil Diocesana y compartieron con
nosotros la vida.*

*A los pocos compañeros que quedamos para este año: Carito, que hoy vive feliz
mirando el Mediterráneo; y Máximo, que vibra en el trabajo con Adultos Mayores.*

Y finalmente, al Buen Dios en quien todos somos nos movemos y existimos.

ANITA Y GABRIEL

INTRODUCCION

De la relación entre el miembro de la organización y la organización en la que éste se desempeña, depende en gran medida el éxito y la eficiencia de los objetivos de la misma organización, por una parte y, por la otra, el bienestar en el trabajo. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida.

Desde esta perspectiva, la Vicaría de Pastoral Obispado de Valparaíso encargó al Equipo Seminarista indagar acerca de los problemas de comunicación y trabajo conjunto entre las Áreas Pastorales de la institución para lo cual se decidió realizar el presente estudio.

Así, el capítulo Uno contiene el Marco Institucional en el cual se inserta este estudio, esto es, la Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso cuyas autoridades acogieron y apoyaron el presente trabajo.

El capítulo Dos contiene el Diseño de Investigación, integrado por el planteamiento y fundamentación del problema; los objetivos de investigación; el marco teórico, que contempla las temáticas de Diagnóstico Organizacional, Estructura Social, Dimensiones y Diseño, Sistema de Roles en la Organización, Recurso Humano y Procesos en la Organización; la operacionalización de variables; y la metodología de investigación a utilizar.

El capítulo Tres por su parte, contiene el análisis e interpretación de datos y las conclusiones derivadas de él. Este análisis fue estructurado en cuanto a los objetivos de investigación: Estructura Social; Dimensiones de la Estructura Social; Diseño de la Estructura Social; Sistema de Roles; Caracterización del Recurso Humano; y Procesos de la Organización. En primer lugar está el detalle de cada una de las Áreas Pastorales para luego presentar una visión sinóptica de todas ellas en su conjunto.

El capítulo Cuatro señala el programa a implementar en este estudio, el que incluye la fundamentación del mismo, los objetivos que guían las propuestas, la programación de los recursos a utilizar, los criterios y estándares de evaluación, y los proyectos de mejora propuestos: *"Conocimiento de las fortalezas, debilidades,*

amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso”; “Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración”; “La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad”; y “La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización”

El capítulo Quinto, da cuenta de los resultados obtenidos en la implementación de los Proyectos propuestos, incluyendo las crónicas de intervención - cuando corresponde- y las evaluaciones respectivas.

El capítulo Sexto contiene la evaluación del presente Seminario de Título, de acuerdo a los criterios planteados previamente; se incluye, además la evaluación de los proyectos desarrollados y del procesos metodológico.

En el capítulo Séptimo, se encuentran las propuestas metodológicas diseñadas por el equipo seminarista y que deben ser implementadas al interior de la Institución por parte de la Vicaría de Pastoral: Propuesta de Definición de Roles; Propuesta de Gestión de Voluntariado; y Propuesta de Complementariedad e Integración.

El capítulo Octavo, por su parte, señala las reflexiones finales del Equipo Seminarista luego de su intervención profesional, estructurado de acuerdo a tres dimensiones: Temática abordada, Trabajo Social e Institución Patrocinante.

Finalmente, se incluye un capítulo con la bibliografía consultada para elaborar el presente estudio.

C o n s i d e r a c i o n e s P r e l i m i n a r e s

El Capítulo Marco Institucional contiene una presentación de los principales antecedentes del Obispado de Valparaíso, institución patrocinante de este Seminario de Título. Entre ellos podemos mencionar: Antecedentes Históricos, Política Institucional y Estructura Organizacional.

Contiene además, una reseña más detallada de la Vicaría de Pastoral, contexto del presente seminario y las Áreas Pastorales que la componen para que el lector tenga una visión general del ámbito en el que se desarrollo este estudio.

M A R C O I N S T I T U C I O N A L
O B I S P A D O D E V A L P A R A I S O - C H I L E

ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Institución : Obispado de Valparaíso
Rut : 82.148.600-9
Dirección : Chacabuco 1701, Valparaíso. Chile.
Teléfono : 56.32. 255 55 38
Fax : 56.32. 225 44 52
Sitio Web : www.obispadodevalpariso.cl
Correo electrónico : vicpastvalpo@iglesia.cl
Autoridad Máxima : Gonzalo Duarte García de Cortazar, Obispo Diocesano
Representante Legal : Leopoldo Núñez Huerta, Vicario General

TIPO DE INSTITUCION

El Obispado de Valparaíso, como parte de la Administración interna de la Iglesia Católica, es una **Institución Religiosa** que goza de **Personalidad Jurídica de Derecho Público**. Esto significa que, como **Persona Jurídica**, puede ejercer derechos y contraer obligaciones dentro del marco legal que la rige, y que es susceptible de ser representadas judicial y extrajudicialmente; que sea de **Derecho Público** significa que su creación, funciones y organización tienen su origen en la Constitución Política y están reguladas en ella y en la respectiva ley orgánica constitucional, normativa a la que debe someter en su actuar.

Este estado legal que la Iglesia Católica posee en Chile se remonta a los tiempos de la Colonia. Todo el derecho público al respecto, estaba inspirado en los principios que habían regido la América Española durante el periodo colonial y en 1833, la Nueva Constitución consagró en esta materia las disposiciones contenidas en las Constituciones anteriores y sancionó, entre otros, el reconocimiento de la Iglesia Católica Apostólica Romana como religión oficial del Estado de Chile y su **Personalidad de Derecho Público**.

En 1925, la nueva constitución política del estado privó a la Iglesia Católica su carácter de religión oficial del Estado, pero no alteró su personalidad, la que

subsistió por mandato expreso de la Constitución tal como existía a la fecha de dictarse la Constitución de 1925.

Las posteriores Constituciones Políticas del Estado redactadas en los años 1980 y 2005, no establecieron normas significativas al respecto. Además, con fecha 14 de Octubre de 1999, fue publicada la ley N°19.638 que establece normas sobre la constitución jurídica de las iglesias y organizaciones religiosas. Esta ley en su Artículo 20, refrenda nuevamente la calidad de Persona Jurídica de Derecho Público de la Iglesia Católica al señalar:

“El Estado reconoce el ordenamiento, la personalidad jurídica, sea ésta de derecho público o de derecho privado, y la plena capacidad de goce y ejercicio de las iglesias, confesiones e instituciones religiosas que los tengan a la fecha de publicación de esta ley, entidades que mantendrán el régimen jurídico que les es propio, sin que ello sea causa de trato desigual entre dichas entidades y las que se constituyan en conformidad a esta ley.”

RADIO DE ACCIÓN

Al Obispado de Valparaíso corresponde la Administración eclesiástica de la Diócesis¹ del mismo nombre, la cual se encuentra Valparaíso se encuentra en la Quinta Región de Valparaíso, comprendiendo las Provincias de Quillota, Valparaíso, Isla de Pascua y dos comunas de la Provincia de San Antonio. Su territorio es de 4.645 Km².

Las comunas que integran la Diócesis son 19: Quillota, la Cruz, La Calera, Nogales, Hijuelas, Limache, Olmué, Valparaíso, Viña del mar, Con-Con, Quintero, Puchuncaví, Quilpué, Villa Alemana, Casablanca, Isla Juan Fernández, Isla de Pascua, El Quisco y Algarrobo.

COBERTURA DE LA INSTITUCIÓN

Dado lo anterior, el Obispado de Valparaíso presenta una cobertura total de 1.148.111 personas, según el Censo del año 2002. Dicha población, con edad igual o

¹ Diócesis: Jurisdicción territorial de la Iglesia Católica; cada una constituye una 'Iglesia particular', cuya máxima autoridad es el Obispo / Oficina de Comunicaciones y Prensa de la Conferencia Episcopal de Chile. *Glosario de términos religiosos y eclesiásticos. Documento para periodistas.*

superior a los 15 años, desarrolla los siguientes oficios: Trabajos no calificados (20.90%), oficiales, operarios y artesanos (17.03%), vendedores - comercio (15.26%), operadores y montadores (9.26%), empleados de oficina (9.17%), profesionales - científicos (8.96%), técnicos y profesionales de nivel medio (7.62%), miembros del Poder Ejecutivo (5.82%), agricultores y trabajo calificado (4.18%), Fuerzas Armadas (1.49%) y sin respuestas (0.26%).

RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONALES

Para la administración pastoral de la Diócesis, el Obispado de Valparaíso cuenta con **miembros**, remunerados y voluntarios, que conforman los distintos Equipos que animan, orientan y apoyan la Acción Pastoral en la Diócesis desde **las Áreas Pastorales del Obispado**, y todo el **Personal Administrativo y de Servicio** del mismo. Este último grupo asciende a 39 personas, el primer grupo no está censado.

Para que las acciones y orientaciones preparadas por el Obispado lleguen a toda la diócesis, se cuenta, además, con un gran número de personas que, por adscripción religiosa, se adhieren a sus diferentes quehaceres. En ellos identificamos dos grandes grupos: **Consagrados** y **Agentes Pastorales**.

Consagrados

Son aquellas personas, hombres y mujeres que han sido llamadas por la Iglesia para realizar, de manera exclusiva y de por vida, un servicio en medio de ella, estos son los sacerdotes y las religiosas.

En la Diócesis de Valparaíso realizan su acción pastoral **187 sacerdotes**. De ellos, 85 son diocesanos y 102 pertenecen a Institutos de Vida consagrada. Todos ellos trabajan de manera exclusiva al servicio de la Iglesia. A ellos colaboran **35 Diáconos Permanentes**, que lo hacen a tiempo compartido con la dedicación a sus familias y trabajo.

A los anteriores se suma la formación de 35 Jóvenes en el Pontificio Seminario Mayor San Rafael de Lo Vásquez (Casablanca) para sacerdotes, y más de 20 candidatos a Diáconos.

Por último, se suman **310 Religiosas** que pertenecen a 48 Comunidades distintas, con dedicación exclusiva al trabajo de la Iglesia.

Suman en total **497 consagrados** y 55 en proceso de formación.

Agentes Pastorales

Son aquellas personas, hombres y mujeres que tienen responsabilidades específicas en la acción pastoral de la Iglesia pero que no han consagrado su vida a este servicio.

En primer lugar se encuentran los **Catequistas**, que son más de 3.500, sirven fundamentalmente en las parroquias y son los responsables de la formación y transmisión de la fe cristiana. A este número, se suman los Catequistas Escolares o Profesores de Religión que son más de 550.

Otro número importante son los **Ministros y Servidores, Guías y Monitores**; como los Ministros Laicos de la palabra, los Servidores de la Eucaristía, los integrantes de los Equipos de Liturgia, de Coros, de Equipos de Ayuda Fraternal y de diversas Acciones de Pastoral Social, Animadores de Comunidades de Base, Asesores de la Pastoral Familiar, Juvenil, etc.

A los anteriores se suman los laicos que participan en **Movimientos Apostólicos y de Espiritualidad**. En la Diócesis hay 34 movimientos, de los cuales 25 están participando mes a mes en la Coordinación de Movimientos que lleva adelante la Vicaría de Pastoral.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL OBISPADO DE VALPARAISO

La Diócesis de Valparaíso fue creada el 18 de Octubre de 1925 por la Bula² "*Apostolici muneris ratio*" del Papa Pío XI, desmembrada de la Arquidiócesis de Santiago.

Su primer Obispo fue **Eduardo Gimpert Paut**, designado en 1926. En sus 11 años de Pastor a cargo de la Diócesis debió ocuparse de su organización, así como también de las diferentes ramas de la Acción Católica, motor Pastoral de primera importancia en ese tiempo. Creó además las Parroquias del Carmen (Cerro Bellavista), Chorrillos (San Benito), Quintero y Villa Alemana.

En marzo de 1928 fundó la Universidad Católica de Valparaíso y levantó la obra gruesa de la Iglesia Catedral. Se caracterizó por desarrollar una vasta labor en el campo Educativo, Religioso y de Beneficencia. Falleció en ejercicio de su cargo en agosto de 1937, a los 70 años de edad.

Luego de la muerte del Obispo Gimpert fue designado como Vicario Capitular don Prudencio Contardo hasta que tomó posesión de la diócesis Don **Rafael Lira Infante** el 11 de junio de 1938.

El Obispo Lira se caracterizó por conocer y recorrer todo el territorio diocesano. Administró personalmente los bienes de la Iglesia y se preocupó de finalizar las obras de la Catedral iniciadas por su antecesor. Falleció en 1958 a los 79 años tras una breve enfermedad.

El 24 de octubre de 1959 Don **Raúl Silva Henríquez** sdb³. Fue nombrado Obispo y el 29 de noviembre de ese año asumió la diócesis en un acto celebrado en la Catedral de Valparaíso. De reconocida estima entre los habitantes de Valparaíso, se dedicó especialmente a la educación de la juventud.

El 12 de mayo de 1961 fundó el Liceo para trabajadores de Valparaíso "José Cortés Brown", que dependió en los primeros años del Colegio Episcopal Seminario San Rafael. Desarrolló e impulsó tareas pastorales entregando nuevas responsabilidades a los laicos en colegios y parroquias. Trabajó con los pobladores,

² "*Documento Pontificio Extendido por la Cancillería Apostólica, relativo a materia de fe o interés general.*"
Diccionario Manual Sopena. Barcelona, 1956.

³ Sigla que indica la pertenencia a una congregación religiosa. En este caso "sdb" señala "Salesiano de Don Bosco".

campesinos, obreros y estudiantes. Impulsó Caritas-Chile organizando un plan de ayuda fraterna a través de parroquias y escuelas. Luego del terremoto del 20 de mayo de 1960 organizó la campaña "Construyamos con Dios", con un gran programa de solidaridad a través del precepto del 1%. El 25 de abril fue promovido al Arzobispado de Santiago, haciendo entrega de la diócesis el 24 de junio de 1961 a Don Emilio Tagle Covarrubias y suceder en el rango de Cardenal a Monseñor José María Caro.

El nuevo Obispo se preocupó principalmente de la infraestructura de la Diócesis; es así como fundó 19 parroquias, construyó nuevos edificios para la Universidad Católica de Valparaíso y creó la Sede Viña del Mar del Colegio Episcopal Seminario San Rafael. Creó, además, la Vicaría de la Educación. Sin embargo su más grande ocupación fueron las vocaciones sacerdotales, y es como en 1969 fundó el Pontificio Seminario Mayor San Rafael.

El 3 de mayo de 1983 la Santa Sede comunica a don **Francisco de Borja Valenzuela Ríos** su designación como Obispo de Valparaíso, asumiendo el cargo el 24 de junio. Desarrolló una vasta labor, especialmente en el área pastoral. Reestructuró la organización de la diócesis, destinó sacerdotes a las parroquias desatendidas y convocó a un Sínodo Diocesano para revisar la tarea de la Iglesia en Valparaíso. Su período se prolongó hasta el año 1993 al ser nombrado don **Jorge Medina Estévez** como nuevo Obispo de Valparaíso.

El Obispo Medina asumió el cargo el 09 de junio de 1993, y durante su gestión destaca el cierre de la Vicaría de Pastoral. En 1996 fue nombrado Cardenal por el Papa Juan Pablo II y trasladado a Roma. A partir de entonces, quedó a cargo el Obispo Auxiliar Juan Barros Madrid con el rango de Administrador Diocesano.

El 24 de septiembre de 1996, el Papa nombró Obispo a don **Francisco Javier Errázuriz Ossa**, quien asumió el cargo el 10 de noviembre del mismo año, sin embargo, al igual que su antecesor, tuvo un corto periodo ya que el 24 de Abril de 1998 fue nombrado Arzobispo de Santiago, tomando posesión de esa Arquidiócesis el 17 de mayo de ese año.

La Diócesis de Valparaíso debió esperar varios meses hasta que el 4 de diciembre de ese mismo año fue designado como Obispo de Valparaíso, don

Gonzalo Duarte García de Cortázar ss.cc.⁴, que en ese momento desempeñaba la labor de Obispo Castrense⁵. En su periodo destaca la re-fundación la Vicaría de Pastoral y las acciones para un Trabajo Pastoral Orgánico, donde el principal motor son las Orientaciones Pastorales Diocesanas (OO.PP.DD) creadas en conjunto con los fieles. Su gestión se extiende hasta nuestros días.

⁴ Sigla que indica la pertenencia a una congregación religiosa. En este caso "ss.cc" señala "Sagrados Corazones".

⁵ Obispo de las Fuerzas Armadas y Carabineros.

POLITICA INSTITUCIONAL DEL OBISPADO DE VALPARAISO
--

MISIÓN

La misión del **Obispado de Valparaíso** es colaborar con el quehacer del Obispo en el cumplimiento de su trabajo. Para ello busca la común unión y buena comunicación entre las personas y equipos de sus diversos departamentos, así como también para sus servicios propios.

Tarea fundamental del Obispado es motivar y formar a las personas y al mismo tiempo coordinar y hacer posibles sus actividades propias a través del aporte de recursos humanos, económicos y materiales.

VISIÓN

El **Obispado de Valparaíso** busca estar al servicio de la misión de la Iglesia que es la Evangelización⁶ y para ello cuenta con un Área Pastoral y un Área Administrativa.

La institución buscará vincularse con sus distintos tipos de público de un modo acogedor, lo que significará escuchar sus necesidades e inquietudes para orientarlos y en lo posible dar respuestas.

OBJETIVO GENERAL

Colaborar con el Obispo en la Orientación, Apoyo, Coordinación y Animación de la Misión Evangelizadora de la Iglesia en la Diócesis de Valparaíso.

Para cumplir con este cometido se han definido dos **Objetivos Específicos**:

1. Velar por las personas que realizan la evangelización, tanto en su nombramiento, formación, capacitación, correcto y eficaz desempeño, así como sus condiciones laborales y de vida.

⁶ Es el acto de anunciar el Evangelio, el primer anuncio de la salvación de Jesús. / Oficina de Comunicaciones y Prensa de la Conferencia Episcopal de Chile. *Glosario de términos religiosos y eclesíásticos. Documento para periodistas.*

2. Coordinar la Pastoral de Conjunto, elaborar un Plan Pastoral Diocesano, acompañar y animar las instancias que lo lleven a cabo y evaluar dicho plan.

El cumplimiento del Primer Objetivo esta a cargo de la **Vicaría General** del Obispado, el segundo, a cargo de la **Vicaría de Pastoral**, contexto institucional del presente Seminario de Título.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL OBISPADO DE VALPARAISO

La gestión del Obispado de Valparaíso, cuenta con la siguiente orgánica de acuerdo a lo señalado por el Código de Derecho Canónico⁷.

AUTORIDADES

Obispo Diocesano : *Gonzalo Duarte García de Cortazar ssc.*

Elegido por el Sumo Pontífice, *"...compete en la diócesis que se le ha confiado toda la potestad ordinaria, propia e inmediata que se requiere para el ejercicio de su función pastora, exceptuadas aquellas causas que por el derecho o por decreto del Sumo Pontífice se reserven a la autoridad suprema o a otra autoridad eclesiástica."*⁸.

De acuerdo con lo anterior, *"Corresponde al Obispo Diocesano gobernar la Iglesia Particular que le está encomendada con potestad Legislativa, Ejecutiva y Judicial, al tenor del Derecho [Canónico]"*⁹. La Primera, la ejerce personalmente; la segunda, por sí o Vicarios Generales o Episcopales; y la Judicial, tanto personalmente, como por medio del Vicario Judicial y de los jueces.

Por ser la Autoridad Máxima de la Diócesis, el Obispo tiene directa vigilancia de las fundaciones y otras Instituciones pertenecientes al Obispado de Valparaíso, estas son:

- Pontificio Seminario Mayor San Rafael
- Escuela de Diáconos Permanentes
- Radio "Stella Maris" (Fundación Almendral)
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Fundación Isabel Caces de Brown)
- Colegio Episcopal Seminario San Rafael (Fundación "Arzobispo Rafael Valentín Valdivieso")
- Fundación de Beneficencia "Refugio de Cristo"
- Fundación "Oficio Diocesano de Educación Católica" administradora de 16 Colegios Particular - Subvencionados.

⁷ Este Código sólo es Aplicable a la Iglesia Católica Latina. Existe uno diferente para la Iglesia Católica de Oriente, que al no compartir la Cultura Greco Romana, tiene otras costumbres, ritos y legislación.

⁸ Canon 381 §1; Código de Derecho Canónico.

⁹ Canon 391; Id.

Obispo Auxiliar : *Santiago Silva Retamales*

Asiste al Obispo Diocesano en todo el gobierno de la Diócesis, y hace su vez cuando se encuentre ausente o impedido. Así mismo, el Derecho Canónico señala que debe ser nombrado Vicario General o Vicario Episcopal.¹⁰

INSTANCIAS CONSULTIVAS

Consejo de Asuntos Económicos : Consejo presidido por el Obispo Diocesano o su delegado. Consta de a lo menos tres personas designadas por el Obispo, expertos en materia económica y en Derecho Civil, y de probada integridad.¹¹

Compete, según las indicaciones del Obispo, *“...hacer cada año el presupuesto de ingresos y gastos para todo el régimen de la diócesis en el año entrante, así como aprobar las cuentas de ingresos y gastos a fin de año.”*¹²

Consejo Presbiteral : Grupo de sacerdotes en representación del presbiterio¹³, *“...cuya misión es ayudar al Obispo en el gobierno de la diócesis conforme a la norma del derecho, para proveer lo más posible al bien pastoral de la porción del pueblo de Dios que se le ha encomendado.”*¹⁴

Consejo Pastoral : De acuerdo con el N°511 del Código del Derecho Canónico, *“...corresponde, bajo la autoridad del Obispo, estudiar y valorar lo que se refiere a las actividades pastorales en la diócesis, y sugerir conclusiones prácticas sobre ellas.”*

*“El Consejo Pastoral se compone de fieles que estén en plena comunión con la Iglesia Católica, tanto clérigos y miembros de institutos de vida consagrada como sobre todo laicos, que se designan según el modo determinado por el Obispo Diocesano.”*¹⁵

¹⁰ Cf. Canon 406; Id.

¹¹ Cf. Canon 492 §1; Id.

¹² Canon 493; Id.

¹³ Presbiterio: El conjunto de los presbíteros que con el obispo son los responsables primeros de la pastoral de una diócesis. / Oficina de Comunicaciones y Prensa de la Conferencia Episcopal de Chile. *Glosario de términos religiosos y eclesiales. Documento para periodistas.*

¹⁴ Canon 495; Código de Derecho Canónico.

¹⁵ Canon 512; Id.

Colegio de Consultores : Compuesto por miembros del Consejo Presbiteral, escogidos libremente por el Obispo, en número no inferior a seis ni inferior a doce que aconsejan al Obispo en diversas materias según él lo estime conveniente.¹⁶

VICARIAS

Las Vicarías son zonas geográficas o sector de personas o actividades que el Obispo de una diócesis confía a una persona natural determinada, denominándose esta última vicario¹⁷. En este sentido, el actual Obispo de Valparaíso, ha optado por Vicarías para Sector de Personas y Actividades determinadas.

VICARIA EPISCOPAL PARA LOS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA

Corresponde en la Diócesis el cuidado de los Institutos Femeninos de Vida Consagrada miembros de CONFERRE, que es la Conferencia de Superiores y Superiores Mayores de Religiosos y Religiosas de Chile. Es una asociación religiosa de Derecho Pontificio, erigida por la Santa Sede y dependiente de la Congregación para los Institutos de Vida Consagrada y Sociedades de Vida Apostólica.

VICARIA EPISCOPAL PARA LA EDUCACION CATOLICA

Corresponde en la Diócesis el cuidado de las Comunidades Educativas de los Colegios Católicos, y de los Profesores de Religión y Profesores Católicos que se desempeñan en colegios no confesionales.

La Vicaría de Educación cuenta con dos Áreas:

- Departamento de Educación Católica
- Fundación Oficio Diocesano de Educación Católica

¹⁶ Cf. Canon 502; Id.

¹⁷ Cf. De Pedro, Aquilino. Diccionario de Términos Religiosos y Afines. San Pablo, Madrid. 4º Edición, 1998.

Departamento de Educación Católica (DEC)

Creado por Decreto Episcopal del 22 de Junio de 1994, su función es el Fomento y Promoción de la Evangelización a través de la Educación, impulsando y animando proyectos escolares y pastorales para todos los estamentos de las diversas comunidades educativas católicas y públicas. Esta labor la realiza a través de Áreas de trabajo específico:

- Profesores Católicos Diocesanos
- Pastoral Juvenil Escolar
- Comunicaciones
- Unión Nacional Centros de Padres de Colegios Católicos
- Perfeccionamiento
- Diseño Grafico

Fundación Oficio Diocesano de Educación Católica (FODEC)

La Fundación Oficio Diocesano de Educación Católica tiene por finalidad la Acción Educativa. Este deber ser emanado de una educación integral permite promover y facilitar el crecimiento del alumnado en sus dimensiones: biopsicológica, social y trascendente.

Con fecha 12 de septiembre de 1989, por decreto supremo N° 883 del Ministerio de Justicia, se otorga la personería jurídica a la "Fundación Oficio Diocesano de Educación de Valparaíso".

Actualmente la Fundación tiene bajo su responsabilidad administrativa y pedagógica a dieciséis establecimientos educacionales donde se educan a más de once mil estudiantes:

1. Liceo "Santa Teresa", Valparaíso
2. Colegio "Sagrado Corazón de Jesús", Valparaíso
3. Colegio "San Pío X", Valparaíso
4. Liceo "José Cortes Brown", Viña del Mar
5. Colegio "San Agustín", Viña del Mar
6. Liceo "Teresa de los Andes", Viña del Mar
7. Liceo "Juan XXIII", Quilpue
8. Colegio "La Santa Cruz", Limache
9. Liceo "San Isidro", Quillota
10. Colegio "Niño Jesús de Praga", Quillota

11. Liceo "San José", La Calera
12. Escuela "El Ave María", La Calera
13. Colegio "Santa Filomena", Quintero
14. Colegio "Teresa de los Andes, Algarrobo
15. Escuela "Purísima de Lo Vásquez", Casablanca
16. Escuela "Hermano Eugenio Eyraud", Isla de Pascua.

VICARIA DE PASTORAL UNIVERSITARIA

La Vicaría de Pastoral Universitaria es la responsable del trabajo Pastoral en las Comunidades Educativas (Alumnos, Académicos, Administrativos y Servicio) de las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica de la Diócesis.

VICARIA GENERAL

La Vicaría General es la instancia que coordina la Curia Diocesana, esto es, todos los organismos que llevan los servicios administrativos necesarios para la acción pastoral. Estos servicios son:

Economato y Administración de Bienes

Notaría Eclesiástica

Vicaría Judicial

VICARIA DE PASTORAL

La Vicaría de Pastoral es una de las más grandes en cuanto a acción y recurso humano dentro del Obispado junto a la Vicaría General, y coordina la Acción Pastoral al interior de la Diócesis a través de tres áreas:

- Pastoral Territorial
- Áreas Pastorales
- Pastoral Social

PASTORAL TERRITORIAL

La Unidad Básica de la Iglesia son las Comunidades Eclesiales de Base (CEB), entendidas como *el grupo de creyentes, generalmente alrededor de una capilla, que viven su compromiso con Jesucristo, juntos, de manera estable y fraternal. Se reúnen periódicamente a estudiar, orar, programar acciones apostólicas*¹⁸; un conjunto de ellas conforman una Parroquia para cuya administración el Obispo designa un Párroco. Un conjunto de Parroquias territorialmente contiguas conforman un Decanato, para lo cual es elegido un Decano encargado de coordinar el trabajo Pastoral.

Para su Administración Pastoral, la Diócesis de Valparaíso esta dividida en 10 Decanatos, los cuales son:

Juan XXIII	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Valparaíso. (Desde Av. Francia hasta Playa Ancha)) ➤ Comuna de Isla de Pascua.
Nuestra Señora del Almendral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Valparaíso. (Desde Av. Francia hasta Sector Almendral)
Viña del Mar Sur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Viña del Mar. (Cerros del Sector Sur)
Viña del Mar Norte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Viña del Mar. (Cerros del Sector Norte)
Santa María del Mar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Con-Con, ➤ Comuna de Quintero. ➤ Costas y Plan Comuna de Viña del Mar.
Santa María de Marga Marga	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Quilpué. ➤ Comuna de Villa Alemana.
Santa Cruz del Valle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunas de Limache ➤ Comuna de Olmué ➤ Comuna de Quillota ➤ Comuna de La Cruz
Nuestra Señora del Valle del Aconcagua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de La Calera ➤ Comuna de Nogales ➤ Comuna de Hijuelas
Purísima de Lo Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comuna de Casablanca ➤ Comuna de Algarrobo ➤ Comuna de El Quisco

¹⁸ Conferencia Episcopal de Chile, Oficina de Comunicaciones y Prensa. *Glosario de términos religiosos y eclesiales. Documento para Periodistas.* www.iglesia.cl

En estos decanatos hay 70 Parroquias, 260 capillas, 10 Iglesias, 30 Oratorios, y 4 Santuarios.

AREAS PASTORALES

Para Realizar la labor Pastoral, se han creado Comisiones Específicas de Acción de acuerdo a necesidades o grupos prioritarios; de esta manera existe:

- Catequesis
- Instituto de Formación de Agentes Pastorales (IFAP)
- Pastoral Familiar
- Pastoral Juvenil
- Contribución a la Iglesia (CALI)
- Pastoral Educativa
- Pastoral Universitaria
- Ecumenismo
- Pastoral Vocacional
- Comunidades y Ministerios (COMIN)
- Pastoral de la Mujer

A si mismo, la Vicaría de Pastoral proyecta la creación de:

- Pastoral Bíblica
- Religiosidad Popular
- Liturgia

PASTORAL SOCIAL

La Pastoral Social, es transversal a toda la acción de la Iglesia, teniendo como objetivo: *“Que nuestra Iglesia diocesana a través del encuentro con Jesucristo vivo y con la ayuda del Espíritu Santo haga presente el amor misericordioso de Dios mediante acciones pastorales en sus tres dimensiones: asistencial, promocional y transformadora de la sociedad, y que promueve la dignidad y el bien de los más pobres y excluidos”.*

En la actualidad, la Pastoral Social coordina cuatro Programas y dos Pastorales:

- Programa del Adulto Mayor

- Programa Fe y Esperanza (VIH)
- Programa Emprendedores
- Programa Cuaresma de Fraternidad
- Pastoral Penitenciaria
- Pastoral de Movilidad Humana

VICARIA EPISCOPAL DE PASTORAL
OBISPADO DE VALPARAISO - CHILE

A continuación se presenta un Informe más acucioso de la Vicaría Episcopal de Pastoral a manera de contextualizar de mejor forma el presente Seminario de Título.

ANTECEDENTES GENERALES

Vicario de Pastoral	: Santiago Silva Retamales, Obispo Auxiliar
Secretario Ejecutivo	: Renzo Ramelli Morales, Presbítero.
Dirección	: Chacabuco 1701, 4º Piso. Valparaíso. Chile.
Teléfono	: 56.32. 225 55 38
Correo electrónico	: vicpastvalpo@iglesia.cl

MISION

La Vicaría de Pastoral lleva a cabo uno de los dos Objetivos Específicos que apoyan la labor del Obispo. Esto es: *“Coordinar la Pastoral de Conjunto, elaborar un Plan Pastoral Diocesano, acompañar y animar las instancias que lo lleven a cabo y evaluar dicho plan”*.

De acuerdo a ello se elaboraron las *“Orientaciones Pastorales Diocesanas”*, *“instrumento para animar y coordinar todas las actividades pastorales de una Iglesia Diocesana, orientándola hacia objetivos comunes”*¹⁹, que guiarán el trabajo para los años 2003 - 2006. Actualmente han sido prorrogadas hasta el año 2007 en espera de los nuevos lineamientos emanados de la Quinta Conferencia de los Obispos Latinoamericanos y del Caribe en la ciudad de Aparecida (Brasil) durante el año 2007.

De esta manera, surge el siguiente Objetivo General para los próximos años:

“En la Iglesia particular que peregrina en Valparaíso, a partir del encuentro con Jesucristo vivo y con la ayuda del Espíritu Santo que nos lleva a la CONVERSION, queremos:

¹⁹ Obispado de Valparaíso - Vicaría de Pastoral. *“Orientaciones Pastorales Diocesanas 2003-2006”*. Valparaíso, Chile.

*Hacer presente el ministerio de la Iglesia,
llamado a ser reflejo de la Trinidad, como:*

- *Signo e instrumento de COMUNION en todos sus niveles y comunidades y que ofrezca a la sociedad y al mundo el servicio de la comunión para una convivencia en justicia y paz verdaderas (cfr. Lumen Gentium, N°1)*
- *Lugar y espacio de PARTICIPACION en el que todos los miembros del Pueblo de Dios, pastores, consagrados y laicos, puedan llegar a tener una real integración y un efectivo compromiso en la vida y en la misión de la iglesia, considerándose corresponsables de ella;*
- *Lugar y espacio de SOLIDARIDAD en donde la conciencia de la comunión con Jesucristo y con los hermanos se expresa en el amor cristiano que busca el bien de los otros, especialmente de los más necesitados (cfr. "Gaudium et Spes, N°1);*
- *Lugar y espacio de MISION, desde el cual, a partir del encuentro personal con Jesucristo vivo cada cristiano y cada comunidad experimentan la urgencia de difundir y llevar a todos la Buena Noticia como fuente inagotable de vida nueva"*

PRIORIDADES

De acuerdo a las OO.PP.DD., se entiende por Prioridades a *"aquellos aspectos de la acción pastoral de la Iglesia en los que hace más falta insistir, los más débiles, los que están siendo menos atendidos"*, señalando que *"no son necesariamente los más importantes sino los que, por una u otra razón, necesitan una mayor atención y desarrollo"*

El Consejo Diocesano de Pastoral (CDP), en su sesión del 13 de Octubre de 2001, previa reflexión de los delegados con las bases que ellos representan, escogió cuatro prioridades:

- I. Pastoral Familiar
- II. Formación

III. Pastoral Juvenil

IV. Pastoral social

Cada una de estas prioridades tiene o tendrá un **Departamento Diocesano** a cargo de impulsarla en todos los ámbitos de la Iglesia Particular de Valparaíso. A ellos les corresponde elaborar un plan de trabajo para avanzar en el tema hacia el **OBJETIVO GENERAL** de la Conversión, Comunión, Participación, Solidaridad y Misión.

Desafíos

Respecto de los Desafíos Pastorales, las OO.PP.DD. señalan: *“Somos conscientes que, dentro del territorio de la Diócesis de Valparaíso, aún quedan muchos campos pastorales sin cubrir, muchos ámbitos de la cultura y de la vida de las personas a los que no llega el anuncio del Evangelio o llega en forma deficiente”.*

COMISIONES PASTORALES

1. Comisión Diocesana de Catequesis. La Comisión Diocesana es la responsable de la acción por la cual la Iglesia educa en la fe a sus miembros, sean éstos adultos, jóvenes o niños.

La Comisión Diocesana de Catequesis realiza su labor a través de las siguientes Áreas:

Formación

Retiros Espirituales

Catequesis Especial (Deficiencia Mental y Auditiva)

2. Instituto de Formación de Agentes Pastorales. El Instituto de Formación de Agentes Pastorales de la Diócesis de Valparaíso (IFAP), es una instancia que facilita la formación inicial y permanente de laicos en la línea del Concilio Vaticano II y de las Orientaciones Pastorales Diocesanas y Nacionales. La formación impartida tiene una duración de cuatro años.

El Instituto de Formación de Agentes Pastorales realiza su labor a través de las Áreas de:

Primer Nivel

Segundo Nivel

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

Comunicaciones

Áreas Pastorales

3. Pastoral Familiar Diocesana. Comisión responsable del trabajo Pastoral con las Familias de la Diócesis.

4. Pastoral Juvenil Diocesana. La Pastoral Juvenil Diocesana es la responsable de orientar y subsidiar el trabajo pastoral con los jóvenes en la Diócesis. Sus inicios se remontan a 1970, pero es en 1999, bajo el gobierno del obispo Errázuriz, que se decreta su creación.

Con una orgánica más compleja que las anteriores, la Pastoral Juvenil cuenta con Instancias Consultivas y Equipos de Trabajo.

Las **Instancias Consultivas** está compuesta por representantes de los Decanatos de la Diócesis: Asesores (generalmente religiosos) y Coordinadores (Líderes Juveniles). Ambos grupos de representantes conforman el Consejo Diocesano de Asesores de Pastoral Juvenil y el Consejo Diocesano de Animadores de Pastoral Juvenil.

Los **Equipo de Trabajo** son:

- Equipo de Música y Arte
- Equipo de Formación
- Equipo de Acompañamiento
- Equipo de Acción Social
- Equipo de Producción
- Equipo de Comunicaciones

5. Contribución a la Iglesia (CALI). Comisión responsable de coordinar y animar la recolección de los recursos económicos que los miembros de la Iglesia aportan a ella.

6. Comisión Diocesana de Ecumenismo y Dialogo Interreligioso. Responsable de mantener vínculos de fraternidad con las diversas iglesias, religiones y denominaciones, tanto cristianas como no cristianas, y fomentar este espíritu al interior de la misma Iglesia diocesana.

7. Comisión de Pastoral Vocacional. Corresponde en la Diócesis motivar la responsabilidad ante el tema vocacional, promoviendo y acompañando todas las vocaciones, dando particular atención a las vocaciones de especial consagración.

8. Comunidades y Ministerios Laicales (COMIN). Es el Área preocupada de organizar, fortalecer, formar y animar a las Comunidades Eclesiales de Base y los Ministerios Laicales.

9. Pastoral de la Mujer. Corresponde animar, promover y restituir los Derechos de la Mujer, tanto en el medio social como al interior de la Iglesia.

PASTORAL SOCIAL

La Pastoral Social Diocesana busca hacer realidad en la práctica las palabras de Jesús y sus mensajes a través de acciones de tipo:

Asistencial

Promocional

Transformadora

Para lo anterior, coordina diversas instancias y programas que han tenido una evolución propia y distinta, como es el caso de Caritas Diocesana que tiene un trabajo de más de 50 años. Es por esta razón que existen instancias más pequeñas coordinadas por el Equipo Ejecutivo Central del Departamento y otras que poseen una orgánica más compleja e independiente.

La Dirección de la Pastoral Social Diocesana cuenta, además, con un Equipo multidisciplinario del Area Social que la acompaña y orienta en sus decisiones.

10. Programa Adulto Mayor . Tiene por Objetivo General generar instancias de diálogo abierto y cohesión grupal, orientado al adulto mayor al abordar el tema del envejecimiento activo.

11. Programa Fe y Esperanza. Contribuye a que Mujeres, Hombres y niños VIH Positivo, encuentren una instancia de participación e integración a la sociedad, fomentando el auto cuidado, la prevención y la promoción en su salud. Junto con ofrecerles un sistema de consejería, apoyo y evangelización privado y guiado por los valores de la no discriminación y la Solidaridad.

12. Programa Emprendedores. Apoyar aquellas iniciativas de emprendimiento de personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, otorgándoles por una vez los recursos materiales para desarrollar alguna actividad económica.

13. Campaña Cuaresma de Fraternidad. Busca incentivar una vivencia más profunda del tiempo de Cuaresma y lograr que esta vivencia espiritual se exprese en austeridad y sencillez de vida, promoviendo la solidaridad de los chilenos y de los católicos en particular, hacia los más necesitados reuniendo fondos para la Acción Social avanzando así a un mayor financiamiento local.

14. Pastoral Penitenciaria. Procura acompañar y atender las necesidades materiales, sociales y espirituales de la población de los recintos penitenciarios que se encuentran en la diócesis.

15. Pastoral de Movilidad Humana. Procura la atención de toda la Población que por diversas circunstancias se encuentra en la zona por temporadas breves. Para ello cuenta con programas de atención a grupos concretos:

- Pastoral Indígena
- Pastoral Migratoria
- Pastoral Circense
- Pastoral Turística
- Pastoral del Mar
- Pastoral de Movilidad Universitaria

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



C o n s i d e r a c i o n e s P r e l i m i n a r e s

El presente capítulo contiene el Diseño de Investigación propuesto; en él se señala el Planteamiento y Fundamentación del Problema; los Objetivos de Investigación, la Operacionalización de las Variables; y la Metodología de Investigación. Y comprende, además, el Marco conceptual y de referencia, con los aspectos considerados para lograr un conocimiento cabal de la realidad estudiada, considerando las características de la institución. Cabe destacar, en este último punto, los valiosos aportes de la sociología y la administración, que, conjuntamente, con aportar herramientas conceptuales esenciales, incidieron, significativamente, en la definición de un hilo conductor y la perspectiva de análisis, que orienta el presente trabajo.

En este contexto, se ha determinado relevante considerar algunos aspectos esenciales para el estudio de las organizaciones, tales como: Diagnóstico Organizacional. Estructura Social. Dimensiones de la Estructura Social. Diseño de la Estructura Social. Sistema de Roles al Interior de la Organización. Recurso Humano y Procesos en la Organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Según Briones (2003)²⁰, existen diversas formas de plantear el Problema de Investigación de acuerdo al Área Temática a estudiar. De esta manera, se formulará, a continuación, el Problema Objeto de Investigación, en los siguientes términos:

La necesidad de generar escenarios favorables que permitan optimizar la calidad en la comunicación y en el trabajo conjunto de las diversas Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, fortaleciendo el funcionamiento de la organización y el desempeño de su recurso humano remunerado y voluntario.

FUNDAMENTACION DEL ESTUDIO

Las organizaciones viven determinadas por la existencia de objetivos comunes entre sus miembros, manifestado en un sistema compartido de valores o, de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización. Por otra parte, se basan en la existencia de una división del trabajo entre sus miembros, especializados en diferentes tareas, lo que implica conseguir una mayor destreza. Estas tareas individuales están coordinadas por personas concretas, lo que significa una cierta distribución del poder.²¹

Si bien el Obispado de Valparaíso y su Vicaría de Pastoral, es un ente de administración eclesiástica, no es ajeno a esta realidad organizacional, por lo que se hace necesario, como en toda organización, revisar constantemente su gestión.

La Vicaría de Pastoral fue refundada en el año 2000, asumiendo la coordinación de diversas instancias de trabajo focalizado y/o transversal, las cuales a la fecha suman quince. Entre estas instancias, cabe destacar: se cuentan: Pastoral Juvenil. Pastoral Social . Pastoral Familiar. Pastoral Vocacional. Pastoral Universitaria. Pastoral Educativa y Pastoral de la Mujer.

²⁰ Briones Guillermo (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México. Editorial Trillas, Cuarta Edición.

²¹ Rodríguez M. Darío (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile. Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile, Sexta Edición.

Diversas instancias evaluativas básicas, tales como reuniones técnicas de los directivos, evaluaciones de los funcionarios y asambleas con los equipos voluntarios que ejecutan las indicaciones propuestas por la institución, han evidenciado la deficiente calidad en la comunicación y en el trabajo conjunto de las diversas Áreas de Acción de la Vicaría de Pastoral del Obispado.

En este contexto, se hace necesario generar escenarios favorables que permitan optimizar la calidad en la comunicación y en el trabajo conjunto de las diversas Áreas de Acción, fortaleciendo el funcionamiento de la organización y el desempeño de su Recurso Humano, tanto voluntario como remunerado.

Para lograr dicho objetivo, es que se plantea la realización de un Diagnóstico Organizacional, que permita conocer la situación actual de la organización, en cuanto a su estructura, dimensiones y diseño, sistema de roles, características del recurso humano, y procesos de comunicación. De esta manera, un conocimiento, derivado de una investigación científica, que precise las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; posibilitará potenciar fortalezas y aprovechar las oportunidades; trabajando las debilidades y minimizando el efecto de las amenazas.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, este aporte, además, de una renovación y compromiso con los valores y principios profesionales, constituye una propuesta innovadora que trasciende al ámbito y aporte tradicional, asistencial, ampliando el ámbito del campo profesional hacia gestión del recurso humano; y, que adquiere especial relevancia, en esta institución, por la significación de su aporte hacia la comunidad.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo General:

Describir el Funcionamiento Administrativo de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Objetivos Específicos:

1. Describir la articulación entre la división formal del trabajo, esto es su diferenciación horizontal y vertical, la coordinación de las tareas y las relaciones informales, que se dan en el interior de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
2. Describir los elementos básicos que constituyen la estructura social de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
3. Describir las características que asumen las dimensiones de la estructura social, en los procesos de Diferenciación, Integración y Comunicación de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
4. Describir las funciones que cumplen las personas que integran las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, y su distribución al interior de la misma.
5. Identificar las características sociodemográficas y laborales de las personas que conforman las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
6. Describir la forma en que se desarrolla la dinámica interna en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso en cuanto a Dirección, Comunicación y Conflicto.

MARCO TEORICO

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Hacia una Sociedad de la Organización.

Desde el inicio de la historia del hombre hasta nuestros días, las funciones de la sociedad han tenido progresivamente una alternativa de solución generada en alguna organización; pero es en la sociedad moderna donde el fenómeno organizacional ha alcanzado, según Darío Rodríguez (2002)³, una difusión nunca vista en la historia de la humanidad.

Con la industrialización y la extensión de la monetarización de la economía, hasta los últimos reductos del trueque, se posibilitaron las bases para el aumento de la complejidad de la sociedad. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad.

La sociedad experimentó un aumento de su diferenciación y como parte de este mismo proceso diferenciador, el sistema organizacional pasó a ocupar el lugar central en la búsqueda, logro y oferta de soluciones para los nuevos o antiguos problemas, que estaba enfrentando la sociedad como producto de su crecimiento.

Es así, como en forma paulatina, pero irreversible, el hombre fue abandonando a su familia, a edad cada vez más temprana, para ingresar a organizaciones cuya misión específica era atender, en forma, racionalmente, planificada la satisfacción de alguna función societal que antes era cumplida por la familia.

Darío Rodríguez (2002) señala que en la época actual, los diferentes tipos de sistemas se encuentran separados en sus modos de constitución, aunque mantienen importantes relaciones entre sí. La sociedad es una sola, es un sistema global que incluye todas las comunicaciones posibles.

³ Rodríguez, Darío (2002). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile, Segunda Edición.

Las organizaciones han proliferado, especializándose en temas específicos. Las interacciones ocurren a cada momento, sin estar condicionadas por otra cosa que por la autoselección de la presencia.

Sin embargo, la sociedad se reproduce en cada interacción y las organizaciones realizan su quehacer en múltiples interacciones: desde las tan influyentes sesiones de directorio, hasta la orden directa de un capataz a un obrero acerca de una labor específica.

Concepto de Organización

Parsons (1966)⁴, considera que las organizaciones son *unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos*. Chester Barnard (1971)⁵, por su parte, las define como un *sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas*. Por último, es Chiavenato (2000)⁶ quien conjuga las definiciones refiriéndose a ellas como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común”*.

La Necesidad de un Diagnostico a la Organización

Rodríguez (2004)⁷ señala que el Diagnóstico Organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación deber ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito. De acuerdo con esto, el diagnóstico puede servir como

⁴ Parsons, Talcott (1966). *Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas*. Madrid, España. Editorial Instituto de Estudios Políticos.

⁵ Barnard, Chester (1971). *As funções do executivo*. Sao Paulo. Ed Atlas.

⁶ Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición.

⁷ Rodríguez, Darío (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile, Sexta Edición.

instrumento válido en la comunicación científica, para que a partir de él, se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

Así mismo señala, que el Diagnóstico deber ser siempre un Co-Diagnóstico en que el consultor externo colabore con el consultor interno de la Organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la misma.

Por otra parte, se hace necesario destacar que, en términos generales, el problema global que motiva un Diagnóstico es la Eficiencia Organizacional. Al respecto Lawler, Nadler y Camman (1980)⁸ señalan que es preciso contar con tres tipos de herramientas:

- **Herramientas Conceptuales.** Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo es el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.
- **Técnicas y Procesos de Medición.** Se necesita un instrumental que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil por no decir imposible evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea, y de su impacto sobre los miembros.
- **Tecnologías de Cambio.** Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y de los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Rodríguez (2004) señala que estos tres tipos de herramienta tienen la característica de no sólo hacer una contribución por si mismas, si no además ayudar al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayudarán a recolectar la información y a elaborar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional. Las técnicas de

⁸ Citado por: Rodríguez, Darío (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile, Sexta Edición.

recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio y - finalmente - las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y - por lo mismo - requieren, cada vez, de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

Hacia un Modelo de Análisis

Diversos autores han presentado modelos de análisis organizacional, entre ellos encontramos a Pugh y Pheysey; James y Jones; Gibson, Ivancevich y Donnelly; Likert; Blake y Mouton; etc. Sin embargo, Darío Rodríguez señala que el modelo puede ser elaborado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional; las variables escogidas serán reflejo de una teoría subyacente de funcionamiento organizacional.

De acuerdo a lo anterior, las variables más indicadas para un análisis organizacional a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso son:

- Estructura Social.
- Dimensiones de la Estructura Social.
- Diseño de la Estructura Social.
- Sistema de Roles al interior de la Organización.
- Características Socio - Laborales y Demográficas del Recurso Humano.
- Procesos Organizacionales de Dirección, Comunicación, y Conflicto.

ESTRUCTURA SOCIAL

La estructura social de una organización hace referencia a las relaciones sociales, relativamente, permanentes que se establecen entre sus componentes. Lucas y García (2002)⁹ la definen como el **conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social)**. Añaden que más que interacción entre las personas es conexión entre los roles - posiciones y tareas - que desempeñan las personas en el seno de una organización.

La importancia del estudio de la estructura social organizacional radica en que ésta influye directamente en el desempeño del rol de cada miembro de la organización, por lo que es imprescindible para comprender los procesos de la vida organizativa.

La estructura social de las organizaciones surge de la articulación de cuatro variables:

- ***Diferenciación Horizontal***, significa la distribución de tareas y responsabilidades con la que surge toda organización. Su sentido reside en el incremento de la eficacia mediante la especialización. Con la división de tareas aparece la necesidad de plantear qué tiene que hacer cada uno de los miembros de la organización, lo que se conoce habitualmente como diseño de los puestos de trabajo.
- ***Diferenciación Vertical***, señala a quién le corresponde tomar las diversas decisiones. Es la distribución de la capacidad de decisión entre las diversas posiciones. Tener autoridad supone ciertos derechos como la capacidad de recompensar y castigar por el cumplimiento de las propias tareas.
- ***Procedimientos de Coordinación***, son los distintos métodos o formas, que se utilizan en la organización para concertar medios, esfuerzos, y otros, para llevar a cabo tareas y operaciones de una manera conjunta.

⁹ Lucas Marín, Antonio. García Ruiz, Pablo (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, Primera Edición.

- **Relaciones Informales**, son los actos realizados entre los miembros de la organización fuera de los cauces definidos en la planificación formal. Incluye el conjunto de relaciones afectivas, emotivas y de transmisión de información y conocimiento, así como de formación de alianzas e intereses ajenos - pero no necesariamente opuestos - a los cauces establecidos.

De acuerdo a lo anterior, surgen diversas necesidades básicas para el funcionamiento de la organización. La **diferenciación horizontal** trae consigo la **necesidad de integración**, la cual consiste en asegurarse de que cada cual realiza su actividad de manera coherente con las actividades de los demás; por su parte la **diferenciación vertical** implica la **necesidad de comunicación** entre los diversos niveles de la organización (comunicación ascendente y comunicación descendente). Ante esto, son los **Procedimientos de Coordinación** la **primera respuesta a estas necesidades**. Por último, la posibilidad de articulación informal se generará en relación directa al criterio de diferenciación, integración y comunicación.

Organización Formal

De acuerdo a Lucas y García (2002) el primer resultado de la diferenciación, y la consiguiente integración es el **establecimiento de un conjunto relativamente ordenado de puestos dentro de la organización**. La representación gráfica de ese orden da lugar al *organigrama* el cual ofrece una perspectiva sinóptica acerca de las relaciones estructurales de la organización. La información que debe aportar visualmente el organigrama es:

- Posiciones o puestos de trabajo.
- Relaciones jerárquicas entre los puestos y una red de autoridad.
- Causas de comunicación condicionados por la red de autoridad.
- Niveles o rangos jerárquicos.
- Ámbito de control de los distintos roles y niveles, según el número de posiciones dependientes de cada directivo.
- Número de departamentos u otras unidades de diferenciación horizontal.
- Criterio de agrupación de las diversas unidades (por zonas, productos, etc.)

- Indicios acerca de la importancia de las diferentes unidades (según el número de miembros, su posición en la jerarquía, etc.)

Aunque el organigrama representa aspectos estáticos de la organización en un momento preciso, permite hacerse cargo de los flujos de información y decisiones al interior de la organización. La representación gráfica facilita cuestiones aparentemente sencillas, como quién decide, cuánto se produce, y de quién ha de recibir la información pertinente para poder decidirlo.

Organización Informal

Sobre las relaciones formales establecidas al interior de la organización inciden otras de carácter informal, fruto del sentimiento y la preferencia afectiva de los miembros de ésta.

Lucas y García (2002) definen al grupo informal como el agrupamiento de un número pequeño de personas, fundados en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación prolongada de la que el mismo grupo no es muy conciente. Estas relaciones surgen de la ampliación de las relaciones formales y de la búsqueda de los individuos de situaciones de expansión afectiva paralelas al trabajo.

Daherendorf (1965)¹⁰ identifica cuatro razones que dan lugar a las relaciones informales:

- Por razón de la permanencia constante en un lugar de trabajo común.
- Por razón de la igualdad de posición, a pesar de la separación espacial.
- Por razón de posiciones de igual prestigio, pese a la separación espacial.
- Por razón de conocimiento de intereses comunes fuera de la organización.

Las Relaciones Informales al interior del Sistema Formal

La existencia de grupos informales al interior de la organización tiene consecuencias objetivas observables; esto es, sus funciones. De éstas algunas

¹⁰ Citado por: Lucas Marín, Antonio. García Ruiz, Pablo (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición.

son positivas y sirven de apoyo a la organización formal ayudándole a conseguir la eficacia. Pero otras son disfuncionales, pues dan lugar a problemas de adaptación al sistema.

Funciones:

- Son un factor de integración evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo.
- Disminuyen la monotonía, el aburrimiento y la fatiga mediante ayuda mutua, bromas y en general, un planteamiento de apoyo y comprensión.
- Facilitan las comunicaciones creando otras vías diferentes a las formales y aumentando algunos aspectos deseados de la información; evitando el empobrecimiento en las comunicaciones y los problemas de transmisión de información.
- Ofrecen posibilidades de ganar prestigio en aspectos complementarios o ajenos a la profesionalidad, aunque también aparece el miedo a perderlo. Se está ante la posibilidad de alterar la definición formal de status en beneficio propio.
- Hace menos ajeno el trabajo al dar un factor emocional de integración en la organización, proporcionar seguridad, mitigar la impersonalidad e incluso posibilitar un cierto grado de independencia amparado por el grupo.

Disfunciones:

- Facilitan el descontrol de la comunicación: rumores.
- Facilitan el descontrol del mando de la jerarquía: restricción de la producción.

DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA SOCIAL

Cada organización implementa su estructura social de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentra; esto es tipo de bien o servicio, tipo de entorno, tecnología, etc. Hatch (1997)¹¹, Lucas y García (2002) identifican como elementos básicos de la estructura social a los siguientes:

- **Tamaño:** número total de miembros de la organización.
- **Administración:** número de administrativos en relación con el total de miembros.
- **Ámbito de Control:** número de empleados que dependen de cada directivo.
- **Especialización:** número de productos o servicios distintos que realiza.
- **Estandarización:** grado de existencia de procedimientos establecidos para actividades recurrentes.
- **Complejidad:** número de niveles jerárquicos junto con el número de unidades productivas o de apoyo en que se estructura una organización. Este número es el resultado de las decisiones de diferenciación vertical y horizontal. La complejidad tiene inversa relación con el flujo de información y toma de decisiones.
- **Centralización:** se refiere al nivel jerárquico en el que se toman las decisiones. Cuanto más alto es el nivel en el que se toman las decisiones, más centralizada es una organización. Cuanto mayor autonomía tienen los niveles inferiores de la jerarquía de autoridad para tomar decisiones por si mismos, más descentralizada es una organización.
- **Formalización:** se refiere al grado en que las normas explícitas y los procedimientos escritos gobiernan las actividades de una organización.

¹¹ Citado por: Lucas Marín, Antonio. García Ruiz, Pablo (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, Primera Edición.

Incluye la existencia de manual de actividades, políticas escritas, descripciones de puestos, sistemas de gestión generales, etc. La formalización no sólo especifica claramente la definición de tareas, también introduce rigor en la comunicación, e impide malentendidos propios de la comunicación informal.

De acuerdo a Lucas y García (2002) la Complejidad, la Centralización y la Formalización, son indicadores del tipo de estrategia que se implemente en una organización según los fines que ésta tenga; es decir indican el grado en que el flujo de información, la toma de decisiones y su puesta en práctica es más o menos sencillo, más o menos rápido y más o menos preciso.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SOCIAL

Una de las dimensiones más importantes para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de la misión organizacional es su *estructura*, ya que es uno de los factores que incide en su capacidad de eficiencia y adaptación al ambiente.

Existen diversos diseños de estructura; Lucas y García (2002) hacen referencia a la *estructura funcional*, *la estructura divisional*, *la estructura matricial*, y *redes*.

Estructura Funcional

Es el conjunto de relaciones entre roles y unidades que surge como consecuencia de una diferenciación interna orientada a la especialización de las tareas en busca de economías de escala. **La organización se estructura en departamentos y unidades** que acogen actividades o funciones similares dando lugar a la aparición de departamentos y unidades al interior de la organización.

En una organización funcional, **la integración se ubica en la dirección general**. Cada departamento se ocupa de realizar sus tareas cada vez mejor, con mayor eficiencia y especialización. **Sólo la dirección general tiene la perspectiva global de la marcha de la organización y está en condiciones de tomar decisiones importantes** que afectan al conjunto de las actividades.

La comunicación por otra parte, sigue un flujo vertical (ascendente y descendente). **La comunicación horizontal es escasa y poco relevante** ya que cada departamento está especializado en sus propias tareas y difícilmente podrá aportar a otras actividades; por otra parte las decisiones se toman en un nivel jerárquico superior y por lo tanto no les compete.

Las organizaciones funcionales tienden a desarrollar estructuras simples, poco complejas, muy centralizadas y con un grado de formalización relativamente bajo, ya que incluye pocos niveles jerárquicos distintos.

Estructura Divisional

Es un conjunto de estructuras funcionales al frente de cada una de las cuales hay un director general de la división, que se ocupa de la coordinación diaria de las actividades de los diversos departamentos que la componen. La dirección de cada división informa a la dirección general, que es la responsable de elaborar la estrategia y adaptarla a los cambios del entorno. El crecimiento de la organización se debe, no al aumento del tamaño de cada división sino al establecimiento de un mayor número de divisiones de un tamaño medio.

Respecto a la integración; la mayor descentralización de las actividades suscita una nueva y mayor necesidad coordinación entre ellas. En cada división están presentes y se llevan a cabo las diferentes actividades funcionales homólogas, es decir, en cada una de las divisiones existen departamentos redundantes.

La comunicación sigue siendo vertical pues cada división opera con una independencia relativa, como una estructura funcional estándar. Sin embargo comparativamente, los cauces de comunicación son más largos, pues las decisiones se toman un nivel más arriba.

Estructura Matricial

Trata de recoger simultáneamente las ventajas de las estructuras pequeñas funcionales (eficiencia) y las de las divisionales (especialización, capacidad de crecimiento), a la vez que supera sus limitaciones (lentitud debido a procesos de comunicación y decisión largos, burocráticos y conflictivos).

La organización matricial pone en práctica el criterio de diferenciación interna en donde la unidad fundamental de actividad es el equipo de proyecto, dotado de interfuncionalidad y de capacidad de decisión estratégica. Es decir, se conforman equipos compuestos por miembros de diferentes áreas funcionales que se ocupan en exclusiva de una tarea específica, y cuentan con los recursos necesarios de acceso a información, disponibilidad financiera, capacidad de decisión, etc. Durante el tiempo que dure la tarea.

La integración es llevada a cabo por el jefe del proyecto. Implica una organización muy descentralizada, pues la capacidad de decisión se sitúa en los equipos y lejos de la jerarquía de autoridad.

La comunicación interna es básicamente de carácter horizontal e informal. Tiene lugar principalmente en reuniones de equipo y es de carácter oral, dando rapidez y eficiencia a las decisiones.

Estructura de Redes

Responde a la búsqueda de configuraciones estructurales que retengan las ventajas de los equipos interfuncionales y superen los inconvenientes de las matrices. La cuestión central es solucionar los problemas de inserción de los equipos en las organizaciones evitando, principalmente, los inconvenientes de la existencia de doble autoridad.

En la actualidad, se está desarrollando la constitución de redes entendidas como asociaciones de unidades casi independientes, pero que comparten recursos y acceso a información. El criterio de diferenciación es la concesión de una gran autonomía a unidades pequeñas, de carácter interfuncional, que tienen gran capacidad de adaptación a entornos de alta incertidumbre. Los recursos de la organización están distribuidos en las diferentes unidades de la red, y es ella en su conjunto, la que produce bienes o proporciona servicios.

La integración de las actividades entre los diferentes nodos de la red puede o no responder a un acuerdo establecido con anterioridad.

La comunicación interna se realiza directamente entre las diversas unidades. Por lo que se refiere a decisiones de inversión, de producto o de procesos las unidades tiene completa autonomía e independencia de recursos.

A diferencia de las organizaciones divisionales, no necesitan esperar una aprobación superior ni tienen otros límites presupuestarios o estratégicos que los que la propia unidad acepta o es capaz de desarrollar.

De la misma manera que existen diferentes diseños de estructura, en el ámbito de la administración organizacional; existe un diseño de administración organizacional en el ámbito eclesial, planteado por Mario Borello denominado Pastoral Orgánica; el que es presentado a continuación:

Pastoral Orgánica

Antecedentes Históricos

La Pastoral que se llamaba de Cristiandad duró más o menos hasta la década de los sesenta. Fue una respuesta válida para la época en que la sociedad era prevalentemente cristiana. Con el paso del tiempo la sociedad dejó de ser uniforme y se hizo más plural. El Concilio Ecuménico Vaticano II se ubica en este contexto.

La Pastoral de Cristiandad fue bastante simple de realizar. Señalando algunas de sus tareas principales, se podría decir que fue una pastoral prevalentemente sacramentalista. La Parroquia y demás estructuras eclesiales se preocupaban de la celebración de los sacramentos, de las devociones -meses y novenas- y del catecismo de preguntas y respuestas para los niños.

Como uno de los frutos del post-concilio nacieron las **Especializaciones Pastorales**, algunas de ellas fueron Catequesis, Liturgia, Educación, Familiar, entre otras; a nivel nacional surgió la ONAC (Oficina Nacional de Catequesis), el DECH (Departamento de Educación de Chile) y otros organismos y departamentos especializados. En breve tiempo, la especialización produjo una **fragmentación de la Pastoral**.

La Preocupación llevó a los responsables de ese entonces a reformular el trabajo en una **Pastoral de Conjunto**. A partir de esta necesidad se pensó en agrupar en "conjuntos", los diferentes organismos diocesanos y de la Conferencia.

Episcopal dando paso a las **Áreas Pastorales** en las que se agrupó a los diferentes organismos. En sus reuniones se compartía información sobre las actividades que cada uno realizaba. Se unificó la terminología y todos estos organismos se llamaron "comisiones".

Pronto se sintió la necesidad de una integración más profunda. No bastaba con informarse mutuamente de los que se estaba haciendo, sino que se hizo necesario llegar a planificar, actuar juntos. Nació entonces la **Pastoral Orgánica**.

La **Pastoral Orgánica** señala que cada especialización pastoral está al servicio de la totalidad de la pastoral. Estas consideraciones hacen comprender que no basta informarse sobre lo que hace cada una de las especializaciones, sino que es necesario un diálogo mucho más profundo. Con este diálogo cada especialización le aporta a todas las especializaciones lo que necesitan para realizar su pastoral.

Desafíos de la Pastoral Orgánica

Gabriel Valdivieso¹² señala que los desafíos de la Pastoral orgánica son de una doble índole: General y Comunitario. De estos aspectos destaca de sobremanera los **Desafíos de Índole General** ya que aluden a la Estructura Organizacional Eclesial y a la Gestión Pastoral.

La **Estructura Organizacional Eclesial** entiende que la Iglesia como organización establece un conjunto de normas que indican qué hacer, qué no hacer y cómo; lo cual otorgaría a la acción orientación, razón y estabilidad.

De acuerdo a lo anterior surgen objetivos específicos entre los que se encuentran:

- **Adaptabilidad de la estructura.** No existen modelos únicos. Hay flexibilidad. Debe ser adecuado a la realidad concreta de la diócesis, comunidad, consejo pastoral.

¹² Valdivieso, Gabriel (2003). *Pastoral Orgánica y Consejos Pastorales*. Centro de Investigaciones Socio Culturales CISOC - Bellarmino.

- **Claridad de los roles y tareas.** Opuesto a la burocracia entendida como apego desmesurado a las normas. Evitar términos equívocos para determinar tareas y roles, de las áreas pastorales. Se pueden dar problemas de relaciones interpersonales, discrepancia en interpretación de deberes, superficialidad en la toma de decisiones.
- **Claridad de las relaciones de dependencia.** Se evita así la doble dependencia, tierras de nadie, poderes particulares e informales.
- **Capacidad de cambio** Para adaptarse a las realidades y nuevos desafíos, crecimiento poblacional, cambios socio-políticos, crisis económica.

A la Estructura Organizacional se sumaría la **Gestión Pastoral** entendida como el Proceso Racionalmente Organizado para realizar la Misión. Sus funciones son Planificar, Organizar, Dirigir y Evaluar.

Según lo anterior, surgen los objetivos específicos de:

- **Buena Conducción o Dirección.** Entendiendo como tal la actitud de servicio, cercanía, certeza del trabajo y confiabilidad.
- **Bien común.** Sin particularismos eclesiales. Ayudar a asumir tareas e incorporar a otros a través del diálogo, venciendo los temores a la disensión del grupo.
- **Coordinar.** Conducir un trabajo conjunto con sentido eclesial, esto es, todos comparten la responsabilidad -no sólo el presbítero o "algunos"- en los ámbitos de Información, Aporte de sugerencias, Apoyo, Planificación y Organización.

SISTEMA DE ROLES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El término rol procede del teatro, donde se utiliza para referirse al texto escrito que un actor tiene que interpretar. Posteriormente ha sido empleado de forma metafórica para indicar que ciertas conductas están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que la ocupan (Peiró, 1984)¹³.

Una posición es una unidad de la estructura social, que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. Los participantes en estas relaciones tienen expectativas sobre su propia conducta y la de los demás, según las posiciones ocupadas. Un rol será, entonces, *un modelo estructurado de conducta referido a una posición, es decir, un conjunto de derechos, obligaciones y normas de conducta aprobadas para los individuos que están en esa posición* (Yinger, 1965)¹⁴. Queda, pues, de relieve la naturaleza social e interpersonal de los roles.

Davis y Newstrom (1991)¹⁵ por su parte, señalan que el Rol es *un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con los otros. Refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad*.

Peiró y Prieto (1996)¹⁶ definen el rol laboral *“como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición laboral, emitidas por las personas que se ven afectadas por su conducta e, incluso, por el propio ocupante, cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que hay en la conducta interpersonal”*.

¹³ Peiró y F. Prieto (1984). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid, España. Editorial Síntesis.

¹⁴ Apuntes de *Psicología de los grupos y dirección de equipos*. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universidad Jaume-I. España.

¹⁵ Davis K y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial Mc Graw.Hill.

¹⁶ Peiró, José María y Prieto, Fernando (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La Actividad Laboral en su contexto*. Madrid, España. Ediciones Síntesis.

Tipologías del Rol

Lucas y García (2002) identifican roles al interior de la organización:

Rol Directivo. Se refiere, genéricamente, a aquel rol que tiene responsabilidad en el trabajo de otros. Estos son los gerentes, administradores, managers y directivos de cualquier tipo de organización. Una característica importante del rol directivo es su profesionalización, evolucionando desde la dirección patrimonial a la gerencia profesional (generando la articulación de un sistema directivo). Del rol directivo se espera una capacidad de predecir, planificar, organizar, coordinar, y controlar (Fayol). Se esperan de él todo tipo de funciones necesarias para la continuidad de la organización.

Rol de Técnico. Se refiere al rol que detenta conocimientos específicos, en todo el proceso productivo de bienes y servicios, aportando conocimiento especializado, talento o experiencia, de manera ordenada y sistemática, a la elaboración de decisiones. Entre ellos se encuentran los ingenieros, economistas, informáticos, químicos, abogados, sociólogos, psicólogos, asistentes sociales y otros, al servicio de la empresa, quienes en su conjunto conforman la tecno-estructura.

Rol de Mando Intermedio. Al mando intermedio le corresponde dar órdenes y recibirlas, su función principal es de tipo consultivo y de supervisión, con deberes de lealtad a la dirección y a los empleados. Se refiere a los encargados, supervisores, contra maestres, maestros de taller, jefe de grupo, etc. Aún no existe consenso respecto de una definición y funciones (incluso existencia) del rol intermedio ya que este es bastante similar al del obrero, pero su participación en la línea jerárquica y una resistencia psicológica y social le otorgan diferencia.

Rol de Empleado. Este se asemeja al rol de obrero, pero hay una serie de factores y objetivos que lo diferencian. Subjetivamente se consideran con más jerarquía que los obreros, por el trato habitual y personal con los directivos, al mismo tiempo los técnicos, mandos medios, directivos y obreros se consideran diferentes del empleado. No obstante, su estructura básica es similar a la de un obrero evolucionado.

Disfunciones en el Desempeño de Roles

Durante la asimilación y definición de un rol, o durante el desempeño del mismo, pueden acontecer sucesos que dificultan dichos procesos, generando problemas a las personas y al fácil funcionamiento de las unidades de trabajo a las que pertenece. Los aspectos más estudiados acerca del tema son: **ambigüedad de rol y conflicto de rol.**

La **Ambigüedad de Rol** se refiere al grado de disponibilidad de la información requerida en una posición y se produce por la falta de información o su comunicación inadecuada. Por tanto, se trata de la incertidumbre o la falta de claridad que la persona tiene sobre su rol.

El **Conflicto de Rol** se refiere a la situación creada por demandas y expectativas incompatibles entre sí a las que debe responder la persona. Es decir, se trata de estar sometido a varias demandas de modo que atender a unas signifique desatender a otras.

Las consecuencias más comunes de la Ambigüedad y Conflicto de Rol son, por un lado, la mayor tensión laboral, ansiedad, depresión relacionada con el trabajo, fatiga y quejas somáticas y, por otra parte, una menor satisfacción laboral, implicación con el trabajo, autoestima y -participación.

RECURSO HUMANO

Concepto de Recurso Humano

Idalberto Chiavenato (2000), se refiere al Recurso Humano como a personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

El Recurso Humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás recursos (físicos o materiales, financieros, mercadológicos y administrativos). Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen diversos roles de jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Por su parte, Rodríguez (2002) señala que las relaciones entre el Recurso Humano y la Organización tienen una importancia crucial. De ellas depende, por una parte, en gran medida el éxito, la eficiencia y la productividad de la empresa; y por otra, el bienestar en el trabajo. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. Rodríguez agrega que *“hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones. La forma de satisfacer un vínculo, por consiguiente, es algo que ha de ser buscado y conseguido en las organizaciones modernas”*.

Luhmann (2000)¹⁷ sin embargo, señala que por mucho tiempo, las decisiones importantes de la organización se referían a temas relativos a medios para alcanzar fines, racionalización de actividades, jerarquía, centralización o descentralización, relaciones entre líneas staff, etc.; mientras que la selección de personal se subordinaba a las necesidades y requerimientos del cargo que

¹⁷ Citado por: Rodríguez, Darío (2002). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile. Segunda Edición.

habían sido definidos junto con este. Esta situación de menor importancia ante los recursos humanos condujo, señala Luhmann, *“a que se pensara que era muy fácil cambiar a las organizaciones. Se olvidaba la enorme complejidad que las personas aportan y se creía que - dado que un diseño organizacional puede ser fácilmente modificado en el escritorio - basta con desear el cambio organizacional para lograrlo”*.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, puede concluirse con Chiavenato (2000), que *“la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización”*.

Acerca de la Gestión del Recurso Humano

Cuando se habla de Gestión de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en la organización, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacional, religiosos, políticos, sociales, etc.), las organizaciones influyen en las personas y viceversa.

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Idalberto Chiavenato (2000)¹⁸ señala que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las

¹⁸ Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición.

personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de **Administración de Personal** para resaltar la administración con las personas -como socios- y no sobre las personas como meros recursos. En este nuevo concepto destacan tres conceptos fundamentales:

- **Las Personas como Seres Humanos.** Profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas y no como meros recursos de la organización.
- **La Personas no como meros recursos (humanos) organizacionales,** sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y la competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.
- **Las personas como socios de la organización,** capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. Para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

Desde esta perspectiva, Davis y Newstrom (1991)¹⁹ señalan diversos enfoques que dan cuenta del comportamiento humano al interior de la organización (Enfoque de Apoyo, Enfoque de Contingencias, Enfoque Productividad, Enfoque de Sistemas), entre ellos, es el Enfoque de Apoyo (o de Recursos Humanos), el que se adecua de mejor manera a lo postulado por Chiavenato (2000).

El Enfoque de Recurso Humano (o Apoyo) pone énfasis en el desarrollo, es decir, se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción; ya que considera que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades.

A diferencia del Enfoque Tradicional, con Énfasis en la Dirección y el Control por parte de los gerentes, el Enfoque de Apoyo ayuda a las personas a convertirse en mejores personas, más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar, hacerlo mejorará la efectividad operacional y su satisfacción laboral.

Recurso Humano Voluntario

Fernando Chacón F. y María Vecina J. (2002) definen al voluntario como *“una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos o no, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ella y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro”*.²⁰

Jaime Arcos (2002) a su vez, se refiere al voluntario como *“toda persona que presta su contribución, sin ánimo de lucro o beneficio, para el bienestar de otras personas, para la comunidad o la sociedad en general”*.²¹

¹⁹ Davis y Newstrom (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México. Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición.

²⁰ Chacón, Fernando. Vecina, María. (2002). *Gestión del Voluntariado*. Madrid. Ediciones Síntesis. Primera Edición.

²¹ Arcos Marambio, Jaime (2001). *Artículo: Trabajo Voluntario, Definiciones y Formas*. Revista “Voluntarios”, Asociación Chilena de Voluntarios – ASCHV. Santiago de Chile. Edición N° 1 Agosto – Septiembre 2001.

Desde esta perspectiva, las organizaciones que cuentan con voluntarios, observan directa relación en la estabilidad de sus programas con la permanencia de los voluntarios, y, por tanto, ésta es un indicador básico de calidad. Explicar en estas circunstancias las distintas razones por las que los voluntarios suelen abandonar su labor, cobra una gran importancia y se convierte en un objetivo central de las investigaciones sobre gestión de programas de voluntariado. Así mismo, un voluntario bien formado, con experiencia y adaptado a la organización es un bien demasiado preciado y escaso como para perderlo por una mala gestión o administración de recursos humanos.

Gestión del Voluntariado

La Gestión del Voluntariado no es más que gestión de personas y por tanto la gestión de la remuneración de sus necesidades y aspiraciones. Dada esta razón, es necesario tener en cuenta cuáles son las motivaciones y expectativas del voluntariado. Tenerlas claras es el fundamento para asegurar el vínculo de las personas a los proyectos y la garantía de permanencia del voluntariado en las organizaciones.

Estas motivaciones son **dinámicas** y varían de acuerdo al proceso que hace la persona en la organización. Este proceso que comienza por unas **motivaciones iniciales** derivadas de la necesidad de mantener un vínculo con un ideal colectivo, de actuar sobre una necesidad que existe en la comunidad o de proyectar un interés personal.

A éstas le siguen unas **motivaciones de adhesión**, generadas por la satisfacción de hacer las propias actividades o la satisfacción de pertenecer a la organización, la identificación con los ideales o con los objetivos de la organización o por puro sentimiento de aprendizaje y mejora.

Finalmente, nos encontramos con unas **motivaciones de continuidad** en función de la obtención de resultados de mejora social con la tarea que se realiza, por el aumento de responsabilidades y funciones dentro de las actividades que se realizan, o por el acceso a la toma de decisiones o la promoción dentro del grupo de voluntariado o de la organización.

No obstante lo anterior, se ha de tener en cuenta el **nivel de expectativas** que se crea el voluntariado sobre la organización o el proyecto en que está incorporado. Este nivel de expectativas viene determinado por sus **motivos personales** de hacerse voluntario(a) por la **información recibida** en el momento de hacerse voluntario(a), por la **imagen social que tenga la organización** donde se ha inscrito o por el **mensaje publicitario** que transmite la organización.

La gestión de las motivaciones y expectativas es esencial en la gestión del voluntariado en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), puesto que en la medida en como se sienten satisfechas ambas, determina el **compromiso** del voluntariado con la organización o con el proyecto.

Este compromiso es **variable** en relación a la evolución del voluntariado dentro de la organización. Normalmente el **compromiso inicial es más alto** y en etapas posteriores **disminuye** hasta un nivel asumible por el voluntariado **dependiendo de la exigencia** que fije la organización, del grado de **satisfacción** que le produzca la actividad que realiza, de su nivel de **implicación** en los objetivos y actividades de la organización, del sentimiento de **crecimiento personal** que experimenta o de la comprobación de la **utilidad** de la actividad que desarrolla.

La esperanza de recibir una **compensación material** no es prioritaria ni está contemplada por lo general, en las expectativas del voluntariado. En cambio si que existe la necesidad de "**remuneraciones alternativas no monetarias**", consistentes en satisfacer las necesidades de reconocimiento del voluntariado.

Pese a que la mayoría de las personas se sienten compensadas de una forma **no visible** pero con un **efecto muy positivo** a largo plazo por el mero **sentimiento de pertenencia a la organización** (que les facilita el crecimiento personal, la consecución de sus expectativas de obtención de formación, la proyección personal, la relación grupal o la satisfacción por el desarrollo de las actividades), si se desea desarrollar una correcta gestión del voluntariado, es necesario centrarse en esta remuneración alternativa. Para ello se hace necesario realizar un **reconocimiento efectivo**, es decir: **público, motivado y periódico** de su derecho a la toma de las decisiones que le afectan, asegurando su acceso a los órganos de gobierno de la organización. Un reconocimiento de la **utilidad** del servicio que presta y de la **actividad** que desarrolla. Un

reconocimiento de la **constancia** y el grado de **compromiso**, así como de su esfuerzo al **formarse**.

Todos los aspectos desarrollados hasta ahora bien podrían referirse a la gestión de personal con contrato laboral en regla y remuneración salarial, pues no es otra cosa que gestión de personas. Y últimamente los conceptos de retención de los mejores trabajadores formados, mejora del clima laboral, fidelización de los empleados, etc. son aspectos que preocupan y conforman la actividad de los departamentos de recursos humanos de casi todas las empresas. Así pues, sólo la ausencia de remuneración económica marcaría la diferencia en el seno de una organización donde coexistieran.

Chacón y Vecina (2002) señalan que los gestores de programas de voluntariado no deben descuidar la puesta en marcha de actuaciones tendientes a satisfacer las demandas y necesidades de su recurso fundamental: los voluntarios. Se plantean así, dos **problemas que la mayoría de las organizaciones tienen: cómo captar suficientes voluntarios para sus programas y cómo mantenerlos en los mismos**. Agregan que siendo conscientes de estas dos necesidades relacionadas, los gestores de programas de voluntariado deben plantearse explícitamente tres objetivos generales:

1. **Compensar los déficit** que presentan algunos contextos y algunas poblaciones (referido al sentido a la organización y al programa que se pretende desarrollar).
2. **Garantizar la incorporación de un número mínimo de voluntarios** para desarrollar los programas de la organización.
3. **Conseguir la estabilidad temporal** de los que ya se han incorporado.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, se hace necesario considerar dos complejos procesos que se deben llevar a cabo, el **longitudinal** y el **transversal**.

El **proceso longitudinal**, contempla todas las fases de un programa de voluntariado, y tiene como objetivo final garantizar la eficacia de las intervenciones de los voluntarios, y para ello el gestor debe planificar varias fases con objetivos específicos:

1. **Captación de Voluntarios**, cuyos objetivos son, por un lado, incorporar un número suficiente de voluntarios a los programas de la organización, y por otro, incorporar al tipo de voluntariado que permita satisfacer mejor las necesidades planteadas.
2. **Selección de Voluntarios**, cuyo objetivo es descartar a quienes claramente no pueden desarrollar una labor voluntaria, fundamentalmente porque causarían daños a terceros o a sí mismos.
3. **Formación de Voluntarios**, cuyo objetivo es dotar a los voluntarios de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo una acción eficaz.
4. **Supervisión de Voluntarios**, cuyos objetivos específicos son facilitar y estimular el rendimiento eficaz de los voluntarios y contrarrestar las incidencias que puedan afectarles negativamente.

El **proceso transversal**, busca en cada una de las etapas antes mencionadas, garantizar la permanencia del voluntariado incidiendo en su satisfacción. Tiene como objetivo final garantizar la estabilidad temporal del voluntario y para ello es necesario buscar en cada una de las fases anteriores (captación, selección, formación y supervisión) la satisfacción de los voluntarios.

Asimismo Chacón y Vecina (2002) postulan que la organización preocupada por mantener a sus voluntarios y alargar su período de permanencia, deben realizar acciones tendientes a:

1. **Incrementar el nivel de satisfacción de los voluntarios**, asegurándose de que las actividades voluntarias asignadas satisfacen las motivaciones de los voluntarios. También puede mejorarse la satisfacción asegurándose de que la actividad de voluntariado supone más beneficios que costes para el voluntario, considerando tanto los internos como los externos y que las condiciones de trabajo son agradables y adecuadas.
2. **Prestar apoyo social, fundamentalmente informativo y emocional**, a los voluntarios, mediante el diseño y la implementación de buenos sistemas de supervisión y reconocimiento de la labor realizada.
3. **Reducir el nivel de conflictos organizacionales al mínimo**, en especial los problemas con el personal remunerado, creando condiciones de trabajo agradables.

PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

Rodríguez (2004) señala que los principales fenómenos que tienen lugar al interior de la organización son de carácter procesual, es decir, es una dinámica de procesos. Los estudios de clima y cultura organizacional pueden dejar la impresión de que se trata de un sistema estable, sin embargo es necesario tener presente que lo único que se mantiene constante es su "organización".

El diagnóstico organizacional, en consecuencia debe considerar los principales *procesos* de la organización, tales como *Dirección (administración), Comunicación, y Conflicto* de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

PROCESO DE DIRECCIÓN

Concepto de Dirección

Stephen P. Robbins²², señala que el proceso de dirección o de administración puede ser definido mediante el desempeño de cuatro funciones, las que consisten en:

Planear, abarca definir las metas de la organización, establecer estrategias y trazar planes para coordinar las actividades.

Organizar, consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirigir, comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver conflictos.

Controlar, consiste en la supervisión de actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas.

Teorías de la Conducta Organizacional

Las teorías más tradicionales que explican los estilos de dirección o

²² Stephen P. Robbins (2004) *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Pearson Educación, Décima Edición.

de administración ejercidos por las gerencias organizacionales, son la Teoría X y la Teoría Y postuladas por Douglas McGregor; la Teoría Z, postulada por Ouchi y Zangwill (1981); y la Teoría W.

La Teoría X, es un conjunto tradicional de suposiciones de las personas, en donde se postula que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlo si es posible, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden. Los individuos son relativamente centrados en sí mismos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Las recompensas comunes que otorgan las organizaciones no son suficientes para superar el rechazo al trabajo, así que la única manera en que la gerencia puede asegurar un alto desempeño en los empleados es mediante la coerción, el control y las amenazas.

La Teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia las administraciones de las personas. Supone que los individuos no son naturalmente flojos. Cualquier apreciación que se tenga de que son así, es el resultado de sus experiencias con las organizaciones; pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego y el descanso. Ejercerán una auto dirección y autocontrol para cumplir con los objetivos establecidos. El papel de la gerencia es ofrecer un medio en donde se pueda liberar el potencial que las personas poseen en el trabajo.

La Teoría Z postula que la gente desea ser aceptada y trabajar en un grupo, y se encuentra más comfortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y ha decidido implantar. Considera que el ser humano promedio desea ser informado, consultado y compartir igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas; y tiene la voluntad de satisfacer sus deseos individuales por el bien del grupo.

Por último, la Teoría W postula que a la gente le gusta que la dejen sola, y son más productivos cuando se les concede la autonomía necesaria para que trabajen independientemente. El papel del gerente es observar las actividades de los trabajadores guardando la distancia, analizar el proceso y hacer proyecciones.

Estilos de Liderazgo

La subyacencia de las teorías antes mencionadas daría paso a diferentes estilos y usos del poder. En donde destacan los tradicionales conceptos de:

Líder Autoritario o Autocrático. Es el estilo de liderazgo centrado en el guía o coordinador quién hace de cabeza y toma las decisiones en nombre del grupo. El tipo de comunicación que se establece es vertical y cerrada. La participación es limitada y existe un alto grado de control y fiscalización por parte del guía. Se genera un ambiente rígido, rutinario y poco creativo. Los integrantes desarrollan gran dependencia del líder quién asigna las responsabilidades y tareas a desarrollar. En los grupos autoritarios puede generarse también conductas de rebelión y animosidad entre los integrantes y hacia el coordinador. También el grupo puede deshacerse cuando se va el líder.

Líder Permisivo. Este estilo implica en realidad ausencia de coordinación y orientación por parte del coordinador. El guía no estimula el desarrollo de los objetivos y la formulación de normas de funcionamiento. Hay amplia libertad para la decisión individual y grupal. El ambiente que se genera es de improvisación y desorientación. En este estilo de coordinación el proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado y los integrantes tienden a aburrirse y abandonar el grupo, o a conformar subgrupos que pueden competir entre sí.

Líder Paternalista. Este estilo esconde un modelo autoritario bajo una apariencia amable y paternal. El coordinador aparece preocupado por el grupo, como un padre bueno que teme dar responsabilidades, y que se hace cargo de los problemas del grupo en forma personal. Usa de la manipulación y del halago como modo de mantener el control y generar dependencia de los integrantes hacia él. Las informaciones y objetivos grupales son manejados por el líder según su conveniencia. Debido a que la dependencia se establece principalmente en términos afectivos, los integrantes suelen respetar al guía y ser poco críticos y muy dependientes lo que genera un grupo pasivo e individuos inmaduros e infantiles.

Líder Democrático o Participativo. En este estilo de liderazgo las condiciones para realizar el trabajo son decididas en conjunto. Se favorece la participación y discusión de los miembros en la fijación de reglas y toma de decisiones. El líder trabaja inicialmente con el grupo estimulando el aporte de acuerdo a las capacidades, distribuyendo funciones, de manera que el grupo vaya

progresivamente desarrollando mayor autonomía. La comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.

Cabe señalar que ningún estilo de liderazgo es absoluto ni se manifiesta en un estado de pureza. Siempre hay matices porque las relaciones que se dan entre el líder y los integrantes del grupo son dinámicas. Por eso uno de los desafíos del líder es desarrollar una gran capacidad de adaptación a las condiciones globales del grupo, del entorno y de la naturaleza de las tareas que se deben desarrollar.

Por otra parte, Hersey y Blanchard (1982)²³, elaboraron una teoría moderna de **liderazgo interaccional**, que ellos denominan *situacional*. En ella se considera que el estilo de liderazgo ha de ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores, por lo que no existiría un estilo adecuado o inadecuado en sí mismo.

Siguiendo con esta misma idea, Rodríguez (2002) menciona la existencia de la Teoría Ecléctica del Liderazgo, en donde éste es el resultado de la interacción entre cuatro variables:

1. La estructura de personalidad del líder;
2. Las personalidades de los seguidores;
3. La estructura y función del grupo;
4. La situación por la que atraviesa el grupo.

Estas cuatro funciones han de ser examinadas en su intervencionalidad, porque el liderazgo es un fenómeno grupal en que todas ellas tienen su importancia relativa.

Ahora bien, la experiencia en capacitación y consultoría de empresas de las académicas chilenas Martina, Mundaca y Walker (2002)²⁴ señalan como principales indicadores de un *liderazgo efectivo*, independiente de su estilo a:

- Logro de los objetivos planteados para la tarea, con altos índices de productividad y desempeño laboral.
- Las tareas y trabajos tienen un "sentido para los empleados".

²³ Citado por: Rodríguez, Darío (2002). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Santiago, Chile. Editorial Universidad Católica de Chile. Segunda Edición.

²⁴ Martina, Carmen; Mundaca, Luz; Walter, Ginni (Octubre 2002). *Tendencias en Psicología Contemporánea. Tendencias y Desafíos para Desarrollar Liderazgo*. Santiago, Chile. Editorial Serie Azul, Cuaderno de Trabajo N° 3. Universidad Adolfo Ibáñez.

- Sentido de pertenencia y compromiso con el trabajo.
- Las personas se sienten necesarias y significativas para el logro de los objetivos.
- Se genera aprendizaje en los seguidores, lo que permite el desempeño autónomo e iniciativa.
- El líder no necesita tener todas las respuestas y soluciones a todos los problemas.
- Se generan redes de coordinación y apoyo entre las personas, lo que incentiva la formación de equipos de trabajo entre las diversas áreas de la organización.
- Se potencian las habilidades de liderazgo de los propios seguidores, generando nuevos líderes para la organización.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Concepto de Comunicación

Comunicación proviene de la palabra latina *comunis* que significa poner algo en común, en donde se produce un intercambio de mensajes verbales, escritos o de expresión entre dos o más personas. Una de las primeras definiciones de comunicación es la de los autores Weaver y Shannon entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significado.

Comunicar es entonces, *“toda conducta o comportamiento que adoptamos cuando nos relacionamos con otras personas, involucrando sentimientos, emociones y la subjetividad de las personas”*²⁵.

Tipos de Comunicación

Existen 3 tipos de comunicación:

1. La Comunicación Verbal, se refiere a los mensajes orales.
2. La Comunicación no Verbal, se refiere a las expresiones, postura corporal, gestos y apariencia física.
3. La Comunicación Escrita.

Comunicación como Proceso

El proceso de comunicación puede ser entendido como la “transmisión de información desde un emisor a un receptor, llegando al entendimiento mediante el uso de símbolos comunes que pueden ser verbales (palabras) y no verbales (gestos)”²⁶. Los elementos que componen el proceso de comunicación son: **Emisor, Mensaje, Medio o Canal, Receptor, Retroalimentación, Ruidos.**

Emisor. Es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el

²⁵ Comunicación y Estilos de Vida Saludable. www.inta.cl/materialEducativo/Rojo3.pdf.

²⁶ Comunicación y Estilos de Vida Saludable. www.inta.cl/materialEducativo/Rojo3.pdf.

envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación.

Mensaje. Representa la información que el emisor desea transmitir al receptor y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor.

Según David K. Berlo²⁷, los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir, cifrar o poner en clave común sus ideas. De este modo los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje:

1. Tener en mente al receptor.
2. Pensar el contenido con anticipación.
3. Ser breve.
4. Organizar el mensaje cuidadosamente: lo más importante debe ir al principio. Así el tema será más claro.

Medio o Canal. Es el medio por el cual se trasmite en mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Los documentos formales (como gráficas o informes presupuestales) tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal.

²⁷ *Proceso de Comunicación, Elementos del Proceso de Comunicación*
http://www.cca.org.mx/dds/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales *formales* son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales.

Los canales *informales*, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

Receptor. Es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación.

Retroalimentación. Es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél. Si no hay retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

Características de la retroalimentación:

- *Útil*, para enriquecer la información del emisor.
- *Descriptiva*, para que sea eficaz.
- *Específica*, de manera que indique la comprensión del mensaje.
- *Oportuna*, en el lugar y contexto adecuados.

Comunicación en la Organización

Por otra parte, desde la perspectiva de Kreps (1990)²⁸ la comunicación es el proceso básico que permite a la gente co-orientar sus conductas. De esta manera la comunicación da fuerzas a las personas para trabajar hacia la consecución de fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes.

²⁸ Kreps, Gary (1990). *Organizational Communication*. New York. Editorial Longman.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. A juicio de Davis y Newstrom (1991), la coordinación del trabajo sería imposible y la organización no podría subsistir sin ella.

Rodríguez (2002) señala que en las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones, mediante el diseño organizacional, el cual consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Al observar el organigrama de una organización, este permite saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal; lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles. En este sentido, pueden observarse los tipos de comunicación organizacional: **Comunicación Vertical Descendente**, **Comunicación Vertical Ascendente** y **Comunicación Horizontal**.

Comunicación Vertical Descendente

Es la comunicación que se materializa desde los puestos directivos hasta los inferiores. Las comunicaciones originadas en la cúspide - en un lenguaje necesariamente general - van transformándose en comunicaciones cada vez más específicas, en la medida que se desciende en la pirámide

En este tipo de comunicación, es posible detectar uno de los más frecuentes problemas que tienen las organizaciones con sus esquemas comunicacionales.

A menudo ocurre que las comunicaciones van siendo especificadas en forma diversa por los diferentes mandos medios e incluso sucede que algún mando intermedio tiene una conceptualización distinta acerca de lo que es informar y de cuánto debe estar informado el personal a su cargo. En estos casos, es posible que el personal de una gerencia esté menos informado que el de otras gerencias y que, por esta razón, procure obtener información en ellas o en otros lugares donde no recibirá información oficial.

Comunicación Vertical Ascendente

Por otra parte, la **comunicación vertical ascendente**, sufre igualmente distorsiones. El diseño organizacional quisiera definir canales por los que la información específica va haciéndose mas general y resumida en la medida que se asciende en la jerarquía, hasta llegar a la cúspide en forma concentrada, pero fidedigna, para facilitar la toma adecuada de decisiones. Sin embargo rara vez este es el caso. También los subordinados saben que la información es un recurso de poder y ocultan parte de ella a sus superiores. Influye en este filtro, además, el temor a que cierta información - en manos del jefe - pueda conducir a decisiones que signifiquen mayor trabajo, o cambios en los métodos conocidos de trabajo, o castigos, o racionalizaciones y cambios en los equipos de trabajo, etc.

De acuerdo con Lucas y García (2002)²⁹ la apertura de la vía comunicativa ascendente, sin colapsos está basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un método de selección de interés. Si bien su mantenimiento exige una cierta institucionalización, se precisa una filosofía de dirección participativa para que la comunicación ascendente sea eficaz.

Comunicación Horizontal

Rodríguez (2002) señala, que la **comunicación horizontal** se lleva a cabo entre niveles similares de la organización y está orientada a conseguir la mejor coordinación entre los subsistemas de ésta. Davis y Newstrom (1991) añaden, que es necesaria para coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos, y es la más utilizada dado que se prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal de mando.

La comunicación horizontal se encuentra muy relacionada con la comunicación informal. Parte importante de las comunicaciones que ocurren en una organización son llevadas a cabo en forma paralela a los canales formales. Se producen amistades y enemistades, que tienen lugar en el contexto

²⁹ Lucas Marín, Antonio. García Ruiz, Pablo (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial McGraw – Hill. Primera Edición.

organizacional, pero que no están referidas necesariamente al logro de los objetivos de la empresa.

Rodríguez (2002) señala que gran parte de esta comunicación informal es irrelevante para la organización. Sin embargo Kreps (1990) plantea que una porción importante de ella, contribuye a agilizar los canales formales, ya que esta proporciona a los miembros, según Kreps (1990), una información que les interesa sobre lo que están haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les puede ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades.

La comunicación horizontal puede hacerse tan difícil, señala Rodríguez (2002) que no es poco frecuente que en lugar de ser efectivamente horizontal, adopte la forma de una U invertida. Es decir, que para obtener algo de una persona del mismo nivel en otra gerencia sea necesario elevar la petición a lo alto de la cúspide, para que la solicitud se transforme en una orden.

Las tecnologías modernas de información, han contribuido a distribuir la información por toda la organización y a acelerar sus tiempos de circulación. Esto es a su vez ha reforzado la horizontalización de las comunicaciones y también, su informalidad. No es raro que a través de las redes internas se transmitan chistes, se programen reuniones extralaborales y, en definitiva, se generen canales de expresión y comunicaciones informales. Estos canales, estas conexiones múltiples de la red, pueden ser usados, en caso necesario, para agilizar la comunicación formal, para contribuir a la mayor eficiencia organizacional. Pero por su puesto también puede servir como una forma de obstaculizar lo que la jerarquía organizacional pretende.

Comunicación Efectiva y Eficiente

En relación a lo antes mencionado, Darío Rodríguez (2002), plantea los conceptos de comunicación efectiva y comunicación eficiente.

La **comunicación efectiva** es aquella que tiene lugar cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse; esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor y el receptor tiene la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista y reafirmar sus mensajes.

En cambio la **comunicación eficiente**, señala el autor, es aquella referida al logro de los objetivos con costos mínimos. Por esta razón, se prefiere usar comunicaciones escritas, que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones cara a cara.

Sin embargo es necesario tener presente, que **la comunicación eficiente no es necesariamente efectiva**, no siempre los destinatarios de una circular la leen, o no siempre la interpretan en el sentido deseado. Tampoco la **comunicación efectiva es siempre eficiente**, un gerente que desee transmitir una información a todo su personal en reuniones pequeñas, pronto descubrirá que ha pasado el mes sin hacer otra cosa, y que ya ha acumulado bastante información que ya debiera transmitir. Es por esta razón que se hace necesario encontrar un adecuado equilibrio entre la efectividad y la eficiencia.

Rodríguez (2002) postula por tanto, una nueva conceptualización de ambos términos. Se habla de efectividad, cuando - a juicio del observador - las comunicaciones han sido entendidas y aceptadas por el receptor en el mismo sentido intentado por el emisor. Se habla de eficiencia, cuando - a juicio del observador - se ha conseguido llegar al receptor con el costo mínimo.

PROCESO DE CONFLICTO

Concepto de Conflicto

En ocasiones el conflicto es causado por fallas en la comunicación, pero a menudo es debido a otros factores, como los valores y las creencias. Una definición común de conflicto es suministrada por el sociólogo Lewis Coser (1956), que define el conflicto social como *“una lucha por los valores y derechos para lograr estatus, poder y recursos escasos”*. Además señala que los conflictos pueden ser considerados disfunciones, pero que no siempre lo son. Cada conflicto tiene, además, elementos integradores; contribuyendo a atar las partes del sistema.

La definición de Coser, resalta posibles causas del conflicto, mientras que otra de Mitchell (1981)³⁰ se refiere a *“cualquier situación en la que dos o más entidades sociales o partes... perciben mutuamente que tienen objetivos incompatibles”*. De similar forma Rodríguez (2002)³¹ señala que cada vez que nos enfrentamos a expectativas contradictorias, que definimos una situación como de competencia, que deseamos un recurso considerado escaso y que sabemos que otros también quieren obtener, que vemos al otro como un obstáculo en algún proyecto, etc., estamos involucrados en un conflicto. De esta manera lo define como *“la oposición de al menos dos tendencias no compatibles”*.

Las anteriores definiciones y otras, incluyen los conceptos de *competencia, incompatibilidad, irreconciliabilidad, antagonismo, pugnas y disputas*. Estos conceptos connotan situaciones desagradables; la *irreconciliabilidad* y la *incompatibilidad* indican que no es posible una solución satisfactoria, el *antagonismo* y las *pugnas* denotan que el conflicto daña algunas partes e intereses.

K.W. Thomas (1989)³² señala que es posible concebir el conflicto de manera distinta, esto es, como un **proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses**. Hampton (1989)³³ considera que esta es una manera neutral de

³⁰ Christopher R. Mitchell (1981), Traducido por Catalina Rojas. *“La Estructura del Conflicto Internacional”*. <http://icar.gmu.edu/Psycholo.pdf>

³¹ Rodríguez, Darío (2002). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile. Segunda Edición.

³² Citado por: Hampton, David (1989). *Administración*. México. Ed. McGraw-Hill. Tercera Edición.

³³ Hampton, David (1989). *Administración*. Ed. McGraw-Hill. México. Tercera Edición.

concebir el conflicto ya que se lo presenta no cómo algo intrínsecamente malo, sino un fenómeno que puede tener efectos constructivos o destructivos según la forma que se le administre.

Clasificación de los Conflictos

Es posible describir distintos niveles de conflicto, según el tipo de sistemas involucrados:

➤ *Conflicto Intra - Personal*, ocurre cuando una persona se siente presionada por expectativas o demandas contradictorias. El conflicto puede tener su origen en dos aspectos:

1. En la **presión por la decisión**. *Kurt Lewin* clasifica estas decisiones conflictivas en tres categorías:

- *Atracción/Atracción* (elección entre dos alternativas igualmente atractivas.)
- *Atracción/Rechazo* (elección de un curso de acción desagradable a cambio de un premio o recompensa que es atractivo.)
- *Rechazo/Rechazo* (elección de un curso de acción desagradable, para evitar un castigo o una situación también desagradable.)

2. En **situaciones de conflicto de interroles**, lo cual sucede cuando existen expectativas asociadas a los roles, debido a que los roles son confusos en su definición. Provocando (en organizaciones poco formalizadas) que los individuos se vean enfrentados a conflictos de roles y, a que se culpen a sí mismos al no poder conciliar expectativas contradictorias.

➤ *Conflicto Inter - Personal*, sucede cuando dos personas deben interactuar, por sus actividades en la organización, y es altamente probable que se produzcan diferencias de opiniones, que pueden derivar en situaciones de conflicto. Las personas pueden llegar a un conflicto por los roles que sustentan en la organización pero también por factores externos a ella.

➤ **Conflicto Intra-Grupal**, referido a los conflictos que se presentan al interior de un grupo; los más frecuentes son aquellos derivados de la búsqueda por reconocimiento, aceptación y status dentro del grupo, los conflictos por el poder, por el acceso a posiciones de influencia.

También ocurre que hay grupos que definen roles de personas marginales, a quienes el grupo rechaza, estas personas constituyen motivo permanente de conflicto al interior del grupo; sin embargo, estas mismas personas contribuyen a unir al grupo en su contra.

➤ **Conflicto Inter.-Grupos**, ocurre debido a la existencia de diferentes grupos dentro de la organización, los cuales se ven enfrentados por las oportunidades que la organización ofrece.

Cada vez que se identifican grupos con intereses en competencia, con frecuencia se producen coaliciones con el objeto de conseguir el poder. Estas coaliciones, señala Thompson³⁴ (1967), no constituyen un ente fijo o un estado de cosas determinado, acabado y permanente, sino que son cambiantes y, por lo mismo, en su interior tienen conflictos derivados de las pugnas entre los sectores representados en la coalición.

El potencial para que se produzca un conflicto en una coalición aumenta, cuando hay una mayor interdependencia entre los sectores representados. Por otra parte la probabilidad de que se genere un conflicto al interior de la coalición aumenta también cuando hay un cambio en la cantidad de recursos por los cuales se compite en la organización; así como cuando coexisten diferentes lenguajes y conceptualizaciones de la organización.

➤ **Conflicto Intra-Organización**, referidos a la departamentalización de la organización, producto del proceso de diferenciación, que conduce a que los distintos departamentos tengan lenguajes distintos, vean en forma diferente los problemas de la empresa, jerarquicen - también en forma desigual - las prioridades de la organización y hagan, consecuentemente, demandas competitivas por los recursos de ésta. Esta situación se da en muchas ocasiones,

³⁴ Thompson, James. *Organizations in Action*. New York, EE.UU. Editorial Mc Graw Hill.

pero es particularmente clara en el caso de la convivencia de diversas profesiones.

Otro motivo de conflicto es el referido a la duplicación de funciones y obligaciones puestas a dos o más departamentos de colaborar para el logro de una finalidad.

➤ **Conflicto Inter-Organizacional**, ocurre debido a que las diferentes organizaciones que compiten en un mercado se encuentran en una situación tal, que es fácil que surja el conflicto a partir de ella.

Manejo del Conflicto

De acuerdo a la Psicóloga Laura Trinidad Oviedo (2003)³⁵, no existe una forma en particular para manejar los conflictos. Esta depende de la situación.

Los conflictos pueden ser manejados mediante los siguientes enfoques³⁶:

Evitarlo o retirarse. Las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo, el silencio de una persona ante una disidencia en una situación puede ayudar a que no se enfrenten en ese momento, pero puede incrementarse posteriormente por acumulación de diferencias que no han sido expresadas en su debido momento.

Competir u obligar. Aquí el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas, y quien esta en posición de hacerlo manejar el conflicto ejerciendo su poder sobre la persona. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente de un proyecto y uno de sus miembros del equipo, con relación a cual enfoque técnico utilizar para diseñar un sistema, el gerente quizá simplemente se apoye en su posición y diga: "Hacerlo a mi manera". Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.

³⁵ *Estilos de Comunicación*. <http://sju.albizu.edu/Correccion/>

³⁶ Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Cátedra Conducción de Equipos de Trabajo (2006). *Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo*.

Adaptación y conciliación. Insiste en la búsqueda de áreas de acuerdos dentro del conflicto, y minimiza el valor de hacer frente a las diferencias. Los temas que pueden ocasionar daños a los sentimientos no se discuten. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Aunque este enfoque quizá haga que una situación de conflicto sea soportable, no resuelve el problema.

Concesión. Los miembros del equipo buscan una posición intermedia, centran su atención en dividir la diferencia y buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona. Sin embargo, quizá la solución no sea la óptima.

Colaboración, confrontación o solución de problemas. En este enfoque, los miembros del equipo se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar - ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada quien tiene que abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierta del conflicto, tal como cada uno lo ve. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima. Para que este enfoque funcione, es necesario tener un ambiente de proyecto sano, en el que las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no teman represalias si son sinceras entre sí.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas intentan resolver un conflicto, no pueden permitirse ser arrastradas a una situación emocional. Tienen que estar en posibilidad de administrar sus emociones, pero no reprimirlas. Necesitan dedicar tiempo a comprender el punto de vista de la otra persona.

Las personas son capaces de utilizar cualquiera de estos estilos, sin embargo, existe una tendencia a usar con más frecuencia uno de ellos en dependencia de las características personales, de la propia concepción que se tenga sobre lo que es un conflicto y de las habilidades con que se cuenta.

El abordaje del conflicto supone la consideración de una amplia gama de factores a analizar y sobre los que se debe valorar la medida en que pueden ser modificados.

Fuentes de Conflicto

Para que exista conflicto, las partes implicadas deben percibir la situación como problemática, o sea, que independientemente de la objetividad de la situación tiene que existir la conciencia de que se está viviendo un conflicto.

Se señalan varias causas como originarias de un conflicto, lo que es de especial interés para ayudar a resolverlo si se está en la posición de un tercero o si se es partes de él. Encontrar la raíz del problema es un elemento decisivo. Moore (1986)³⁷ refiere como factores causales del conflicto a:

- Elementos asociados a las relaciones interpersonales
- Conflictos de valores
- Conflictos de intereses
- Discrepancias sobre información de determinados hechos y
- Discrepancias vinculadas con la inequidad estructural.

En las relaciones interpersonales, la comunicación es esencial durante una situación conflictiva; de ella dependerá que el conflicto se exacerbe o que se arribe a una solución constructiva del mismo: Los diálogos de sordos, la falta de habilidad de escucha, la comunicación rígida, la desconfianza, la imposición de criterios son intensificadores del conflicto y conducen a la repercusión residual del mismo.

En los conflictos de valor entran en juego las prioridades personales, las creencias religiosas, políticas y culturales. Los conflictos de este tipo suelen ser muy fuertes y de difícil solución pues cuando las personas sienten amenazados sus valores, perciben que se les amenaza su identidad personal y se aferran con gran fuerza a los mismos. Los valores casi siempre van a resultar justos y

³⁷ Citado por: Castellero Amador, Yalilis. *El Manejo de Conflictos desde la Gestión de la Dirección (2006)*. www.gestipolis.com/Canales4/rrhh/macodire.htm

correctos para quienes los sustentan, independientemente de su justicia y veracidad real, de ahí que en este tipo de conflicto es más productivo buscar un entendimiento mutuo o la conciliación.

La incompatibilidad de metas, contraposición de intereses y percepción de escasez de recursos resultan centrales en muchos conflictos. Los recursos pueden ser el dinero, la tierra, el empleo, la posición social y pueden ser también el amor, la estima, el estatus, el reconocimiento y el respeto.

De acuerdo a la Psicóloga Laura Trinidad Oviedo (2006)³⁸, algunas fuentes de conflicto son:

- Pobres estilos de comunicación.
- Búsqueda del poder.
- Insatisfacción con los estilos de supervisión.
- Pobre liderato.
- Carencia de apertura.
- Cambio de liderato.
- Conflicto con uno mismo.
- Necesidad o deseo no satisfecho.
- Disputa de valores.
- Percepciones
- Conjeturas
- Poca información
- Expectativas muy bajas o muy altas.
- Diferencias en estilos de personalidad, raza y género.

Ventajas v/s Desventajas del Conflicto

Rodríguez (2002) señala que es posible reconocer *ventajas* en el conflicto, referidas principalmente a:

- El conflicto es un supuesto de cambio.
- El conflicto libera energía y actividad.
- El conflicto promueve intereses, deseo por el conocimiento e ideas.
- Los conflictos intergrupales promueven la cohesión grupal interna.

³⁸ *Estilos de Comunicación*. <http://sju.albizu.edu/Correccion/>

- El conflicto puede llevar a una reducción de las tensiones.

Por otra parte, el autor considera que el conflicto puede generar *desventajas*, tales como:

- El conflicto extremo puede llevar a la inestabilidad.
- El conflicto rompe el flujo de acciones y modifica a la organización.
- El conflicto extremo reduce la confianza en la razón y promueve el comportamiento emocional.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES
--

Estructura Social. (Articulación entre la división formal del trabajo, esto es su diferenciación horizontal y vertical, la coordinación de las tareas en el trabajo y las relaciones informales que se dan en su interior).

VARIABLES:

1. Diferenciación Horizontal.
2. Diferenciación Vertical.
3. Coordinación.
4. Relaciones Informales.

DIMENSIONES:

- 1.1. Áreas pastorales existentes.
- 1.2. Equipos de trabajo de cada área pastoral.
- 1.3. Sub-equipos de trabajo de cada área pastoral.
- 2.1. Jerarquía de autoridad.
- 3.1. Existencia de procedimientos de coordinación.
- 4.1. Existencia de vínculos informales al interior de la organización.
- 4.2. Área en la que se encuentra la persona con la que se mantiene el vínculo.

Dimensiones de la Estructura Social. (Elementos básicos que constituyen la estructura social de la organización).

VARIABLES:

1. Tamaño.
2. Administración.
3. Ámbito de Control.
4. Estandarización.
5. Complejidad.
6. Centralización.
7. Formalización.

DIMENSIONES:

- 1.1. Número total de miembros de la organización.

- 1.2. Número total de miembros directivos de la organización.
- 2.1. Número de directivos en relación con el total de miembros.
- 3.1. Número de empleados que dependen de cada directivo.
- 4.1. Existencia de procedimientos establecidos para actividades recurrentes.
- 5.1. Niveles jerárquicos.
- 5.2. Áreas Pastorales.
- 5.3. Equipos de trabajo en cada Área.
- 5.4. Sub-equipos de trabajo en cada Área.
- 6.1. Nivel jerárquico en el que se toman las decisiones.
- 7.1. Procedimientos.

Diseño de la Estructura Social.(características que asumen las Dimensiones de la Estructura Social en los procesos de Diferenciación, Integración y Comunicación).

Variables:

1. Funcional.
2. Divisional.
3. Matricial.
4. Redes

Dimensiones:

- 1.1. Diferenciación.
- 1.2. Integración.
- 1.3. Comunicación.
- 2.1. Diferenciación.
- 2.2. Integración.
- 2.3. Comunicación.
- 3.1. Diferenciación.
- 3.2. Integración.
- 3.3. Comunicación.
- 4.1. Diferenciación.
- 4.2. Integración.
- 4.3. Comunicación.

Sistema de Roles.(Funciones que cumplen las personas que integran la organización, y su distribución al interior de la misma).

Variables:

1. Roles.
2. Ejercicio del Roles.

Dimensiones:

- 1.1. Tipos de roles.
- 1.2. Definición de roles
- 2.1. N° de miembros que ejercen cada roles.
- 2.2. Distribución de roles en cada Área Pastoral
- 2.2. Claridad en el desempeño.

Caracterización Socio Demográfica del Recurso Humano. (Características Socio laborales y demográficas de las personas que conforman la organización).

Variables:

1. Características Demográficas
2. Características Sociolaborales

Dimensiones:

- 1.1. Edad de los miembros de la organización.
- 1.2. Sexo de los miembros de la organización.
- 1.3. Lugar de residencia de los miembros de la organización.
- 1.4. Lugar de trabajo (si existe fuera de la organización) de los miembros de la organización.
- 1.5. Lugar de estudio (si existe fuera de la organización) de los miembros de la organización.
- 2.1. Escolaridad de los miembros de la organización.
- 2.2. Área de la profesión u oficio de los miembros de la organización.
- 2.3. Relación contractual de los miembros con la organización.
- 2.4. Cargo en el que se desempeñan los miembros al interior de la organización.
- 2.5. Área en la que se desempeña.
- 2.6. Equipos de trabajo en el que se desempeña.
- 2.7. Años de permanencia en la organización.

2.8. Años de permanencia en el cargo actual.

Procesos Organizacionales. (Manera en la que se desarrolla la dinámica interna de la Organización en cuanto a dirección, comunicación y conflicto).

Variables:

1. Dirección.
2. Comunicación.
3. Conflicto.

Dimensiones:

- 1.1. Estilo de liderazgo.
- 2.1. Canales de comunicación disponibles.
- 2.2. Canales de comunicación más utilizados.
- 2.3. Manejo de información.
- 2.4. Retroalimentación.
- 3.1. Conflicto interpersonal.
- 3.2. Conflicto intergrupalo.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizar será de tipo *transeccional o transversal* ya que los datos serán recolectados en un solo momento, en un tiempo único; siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Asímismo, esta investigación transeccional será de tipo *exploratorio - descriptiva*. Será *Exploratoria*, en primer lugar, por cuanto ésta es la primera experiencia del Obispado de Valparaíso y su Vicaría de Pastoral en el ámbito de diagnósticos organizacionales. Por lo tanto, se pretende obtener información básica, que pueda sustentar futuros proyectos, - ya sea de investigación o acción-, que impliquen un tratamiento más acabado de la información a través de la focalización de algunos temas derivados de esta investigación inicial.

Será *Descriptiva*, por cuanto se han seleccionado una serie de variables para efectos de especificar las propiedades significativas del funcionamiento administrativo de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, proporcionando una descripción detallada de éstas y los factores asociados; pero sin pretender precisar las causas.

Delimitación de la Unidad de Análisis

Entendiendo por población "al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Selltiz, 1980)³⁹ definiremos como **unidad de análisis** de esta investigación a todas las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

En consideración a los objetivos de la investigación, se considera como población (colectivo) a:

³⁹ Citado por: Hernández Sampieri, R y otros en Metodología de la Investigación (2003), México. Editorial McGraw Hill.

1. Todos los funcionarios que se desempeñen en el área Ejecutiva de la Vicaría de Pastoral y su Departamento de Comunicaciones.
2. Todos los funcionarios que se desempeñen en algún área coordinada por la Vicaría de Pastoral. Esto es:
 - **Pastorales Especializadas** (Catequesis, Instituto de Formación de Agentes Pastorales, Pastoral Familiar, Pastoral Juvenil, Contribución a la Iglesia, Ecumenismo, Pastoral Vocacional, Pastoral de la Mujer, y Comunidades y Ministerios Laicales); y
 - **Pastoral Social** (Pastoral Penitenciaria, Pastoral de Movilidad Humana, Programa Fe y Esperanza y Programa Adulto Mayor).
3. Todos los funcionarios que se desempeñen en la **Vicaría de Pastoral Universitaria** y en el **Departamento de Educación** de la Vicaría Pastoral de Educación.

Se entenderá como funcionario a todo **miembro del clero y religiosas** designados por el Obispo Diocesano, toda **persona con vínculo contractual**, y toda persona que preste **servicios voluntarios**, reconocidos por la autoridad del área como tal, que se desempeñen al interior de alguna de las áreas antes mencionadas.

Se excluirá al personal de mantención que pudiera estar incluida en las anteriores características, y a quienes participan en las Áreas Pastorales en razón de un cargo representativo a nivel parroquial, decanal o diocesano.

Considerando la relevancia de la temática propuesta y al moderado tamaño del universo, se abordará el total de éste.

Técnicas y/ o Instrumentos de Recolección de Datos

En la obtención de la información necesaria para la realización de la investigación, se ha optado por un **Enfoque Cuantitativo**, considerando la naturaleza y características de las variables que guían el estudio; procurando su enriquecimiento, mediante algunos elementos propios del **Enfoque Cualitativo**, que permitirán indagar en aquellos aspectos que requieran una mayor comprensión, o bien en aquellos que ameriten una mayor clarificación y/o profundización.

Los instrumentos cuantitativos a utilizar serán la Encuesta y el Uso de Documentos o Base de Datos. La Encuesta se aplicará a toda la unidad de análisis, teniendo por objetivo conocer y describir el funcionamiento administrativo de las distintas Áreas Pastorales, por tanto su diseño será de tipo exploratorio - descriptivo.

Por otra parte, en cuanto al uso de documentos o base de datos existentes en la organización, éstos permitirán la recolección de datos referidos a la estructura social y sus dimensiones, así como para contrastar diferencias entre lo manifestado formalmente por la organización y sus miembros.

En cuanto a instrumentos de carácter cualitativo, se utilizará la entrevista semi estructurada la cual contará con una pauta guía, que admitirá la inclusión de preguntas aclaratorias o de profundización y el cuaderno de campo de los investigadores.

Planificación del Análisis de los Datos

Para realizar el análisis de los datos a recopilar se utilizará el Análisis Cuantitativo de los datos, el que estará orientado a la descripción de las variables que guían la investigación. Utilizándose para este análisis descriptivo medidas de tendencia central, tales como: posición, dispersión y graficación.

El Análisis Cualitativo, estará orientado a enriquecer la descripción de las variables de la investigación.

C o n s i d e r a c i o n e s P r e l i m i n a r e s

El Presente Capítulo contiene el Diagnóstico Organizacional; Análisis e Interpretación de los Datos recopilados durante el proceso diagnóstico. En primer lugar, se da cuenta de la realidad organizacional de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso de acuerdo a cada uno de los objetivos de investigación, señalando los contrastes existentes entre las diferentes Áreas cuando corresponde.

En segundo lugar, se presenta el Análisis y Síntesis Diagnóstica que da cuenta de las Debilidades existentes en las Áreas Pastorales del Obispado, propuestas de cambio, y observaciones por parte del equipo investigador.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Los resultados de la investigación realizada respecto al funcionamiento administrativo de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, son presentados a continuación, de acuerdo a los objetivos que guiaron la investigación:

ESTRUCTURA SOCIAL

En lo concerniente al primer objetivo de investigación, *“Describir la articulación entre la división formal del trabajo, esto es su diferenciación horizontal y vertical, la coordinación de las tareas y las relaciones informales que se dan en el interior de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”*; ha sido posible precisar en primer término, que a nivel de **diferenciación vertical**, en las Áreas Pastorales, existen los cargos de Vicario Episcopal de Pastoral, Secretario Ejecutivo de Vicaría de Pastoral, Asesor Diocesano o Director, Secretario Ejecutivo, Coordinador de Equipos de Trabajo, y Miembros de Equipo de Trabajo; en ese orden jerárquico.

En el caso de la Vicaría de Pastoral Universitaria, existen los cargos de Vicario Episcopal para la Pastoral Universitaria y Secretario Ejecutivo; y en el Departamento de Educación Católica existe: Vicario Episcopal para la Educación Católica, Director y Coordinador-Asesor.

A nivel de **diferenciación horizontal** las Áreas Pastorales, funcionan mediante una división del trabajo y especialización en tres áreas que son: Pastorales Especializadas y Pastoral Social.

En las **Pastorales Especializadas** existen diez Comisiones cada una a cargo de un Asesor o Director Diocesano, un Secretario Ejecutivo, y un Equipo de trabajo estable. Entre ellas destaca la Pastoral Juvenil Diocesana y el Instituto de Formación de Agentes Pastorales (IFAP), donde la diferenciación alcanza una máxima expresión dando origen a Equipos y sub-equipos de trabajo a cargo de coordinadores.

La **Pastoral Social**, por su parte, está a cargo de un Director Diocesano responsable de Programas en ejecución y de dos Áreas Pastorales más: Pastoral

Penitenciaria y Pastoral de Movilidad Humana. Esta última pastoral también ha alcanzado un alto nivel de diferenciación dando lugar a otras ocho Áreas Pastorales con sus respectivos responsables y equipos de trabajo, según lo señalado por el Asesor Diocesano del Área.

Como instancia administrativa la Vicaría de Pastoral cuenta con el Vicario de Pastoral, Secretario Ejecutivo y el Departamento de Comunicaciones a cargo de una persona; a ellos colabora una secretaria administrativa.

Todas las Áreas realizan su **Coordinación de Tareas** a través de reuniones efectuadas al menos una vez al mes, frecuencia que aumenta a quince días para el Equipo Central de la Pastoral Juvenil Diocesana y a una vez por semana en los Equipos especializados de la Pastoral Juvenil e IFAP.

La Coordinación de los responsables de cada Área es realizada una vez al mes con la Vicaría de Pastoral.

En cuanto a las **Relaciones Informales**, cabe señalar que las Áreas Pastorales más citadas ante la pregunta "*¿Te relaciones informalmente con personas de otra Área? ¿De que Área son?*" Fueron, con diez preferencias, COMIN, Pastoral Social y Pastoral Juvenil; con ocho preferencias, el Equipo de la Vicaría de Pastoral y Pastoral Educativa; entre siete y seis preferencias, Catequesis e IFAP.

En número significativamente menor se encuentran las Áreas de CALI, Movilidad Humana, Pastoral Penitenciaria, Pastoral Familiar, Pastoral Vocacional y Pastoral Universitaria y Pastoral de la Mujer, cuyos miembros se encontrarían marginados o poco insertos del círculo de relaciones informales de las Áreas Pastorales del Obispado. Estas cifras concuerdan con el número de vínculos que miembros de estas Áreas sostienen con sus pares de otras Áreas. La única incongruencia se da en el caso de CALI, donde su miembro citó a 12 Áreas Pastorales mientras que este, por el contrario, sólo fue citado por tres.

En este aspecto, sería necesario indagar y relacionar el resultado de los antecedentes con la existencia de sedes para cada Área Pastoral, la agrupación de éstas y la ocupación que hacen sus miembros de las mismas; además de la asistencia a reuniones de coordinación.

DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA SOCIAL

En relación al segundo objetivo de investigación, *“Describir los elementos básicos que constituyen la estructura social de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”*, fue posible precisar, primero, que en lo concerniente a tamaño, administración y ámbito de control, las Áreas Pastorales cuentan en total con ciento treinta y un (131) miembros, de los cuáles treinta y ocho (38) poseen un rol directivo.

El menor ámbito de control se observa en el Departamento de *Contribución a la Iglesia (CALI) y Pastoral Familiar* dado que sólo existe un miembro; y la *Vicaría de Pastoral Universitaria* con dos.

El mayor ámbito de control radica en la *Pastoral Juvenil, IFAP y Pastoral de Movilidad Humana*, donde los altos niveles coordinan a un promedio de ocho (8) personas, y estos a su vez un universo de similar número.

Respecto del Ámbito de Control de la Vicaría de Pastoral a las Áreas Pastorales, se observa que dos no pertenecen a su ámbito ya que son pares administrativos, esto es *Vicaría de Pastoral Universitaria y Departamento de Educación Católica* que depende de la Vicaría de Educación.

Ninguna de las Áreas posee **Procedimientos Establecidos** para actividades recurrentes.

En general las Áreas Pastorales poseen un bajo nivel de **Complejidad** basada en la existencia de un Asesor y un Secretario Ejecutivo más un Equipo de Trabajo.

Las Áreas de *Pastoral Juvenil, IFAP y Pastoral de Movilidad Humana* son las que poseen una mayor complejidad y en donde se suma un nuevo nivel jerárquico dado su universo de miembros.

Por la misma razón, pero en relación inversa, el Departamento de *Contribución a la Iglesia (CALI) y la Pastoral Familiar* posee la menor complejidad al sólo contar con un miembro; de la misma forma le sigue la *Vicaría de Pastoral Universitaria* con sólo dos miembros.

Respecto al nivel de **Centralización**, en general, las decisiones son tomadas en consenso por todos los miembros del Área o por los coordinadores de las mismas en el caso de Pastoral Juvenil, IFAP y Pastoral Migratoria donde el ámbito de administración es mayor. La diferencia se observa en Catequesis y los Programas de Pastoral Social, donde las decisiones son tomadas por los Directores respectivos.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SOCIAL

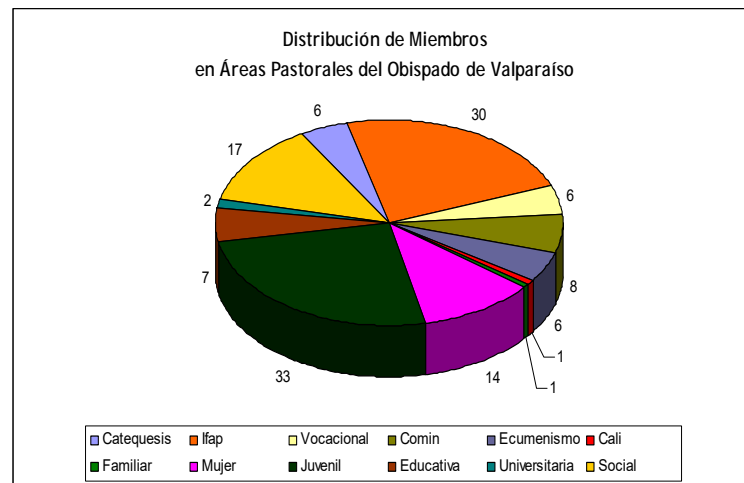
En lo que respecta al tercer objetivo de investigación, *“Describir las características que asumen las Dimensiones de la Estructura Social en los procesos de Diferenciación, Integración y Comunicación de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”* fue posible constatar que la diferenciación está dada por la asignación a cada miembro de tareas específicas; que la **integración** es realizada en gran medida por los Secretarios Ejecutivos; y que la **comunicación** posee una tendencia horizontal. De Acuerdo a esto, las Áreas Pastorales han asumido una Estructura Divisional.

SISTEMA DE ROLES

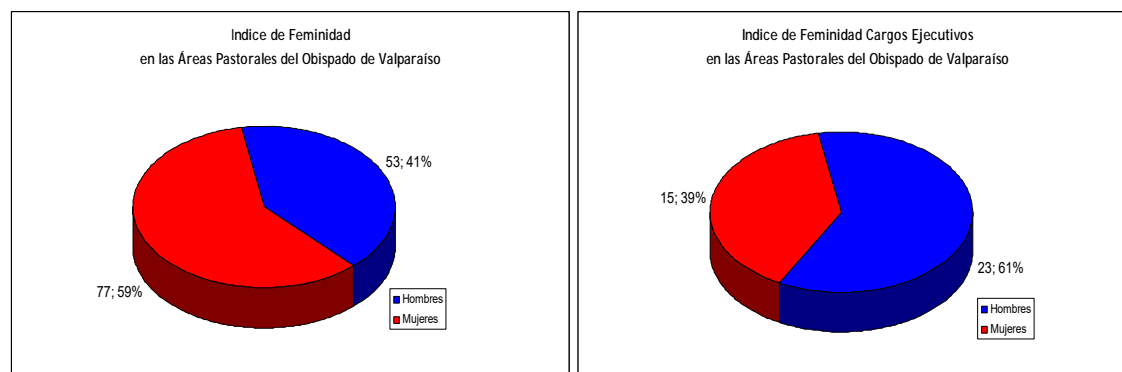
En lo concerniente al cuarto objetivo de investigación, *“Describir las funciones que cumplen las personas que integran las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, y su distribución al interior de la misma”*, fue posible precisar que los roles existentes al interior de las Área Pastorales son: Vicario, Director, Asesor Diocesano, Asesor, Secretario Ejecutivo, Coordinador Diocesano, Coordinador-Asesor, Coordinador de Equipos de trabajo, Presidente, Secretario, Tesorero, Pro Tesorero, y Miembros de Equipo de Trabajo; y que no existen funciones asignadas, formalmente y/o por escrito, salvo en el caso de los Vicarios, señaladas por el Código de Derecho Canónico; Asesor Diocesano de Pastoral Juvenil, señaladas por las Orientaciones Pastorales Nacionales para la Pastoral Juvenil; y el rol de Coordinador-Asesor, señalado por documentos internos del Departamento de Educación Católica.

CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

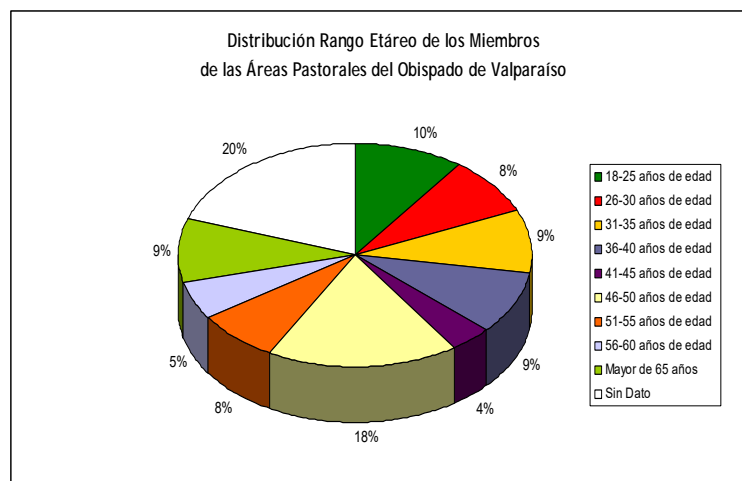
En lo concerniente al quinto objetivo de investigación, *“Identificar las características Socio - Demográficas y Laborales de las personas que conforman las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”*; ha sido posible determinar que las características demográficas de las personas que conforman a las Área Pastorales del Obispado de Valparaíso, esto es el género, la edad y la comuna de residencia de los miembros; son las que a continuación se presentan en los siguientes gráficos:



De acuerdo con el gráfico, del total de 131 miembros (Agentes Pastorales) con que cuentan las Áreas Pastorales del Obispado, la mayor concentración se encuentra en Pastoral Juvenil (33 personas), Instituto de Formación de Agentes Pastorales IFAP (30 personas); muy por debajo le siguen Pastoral Social y Pastoral de la Mujer con 17 y 14 personas respectivamente. Resulta interesante señalar que el resto de las Comisiones Pastorales no superan en conjunto un promedio de 5 miembros, siendo las más carenciadas Pastoral Universitaria, con dos miembros y Contribución a la Iglesia, con uno.

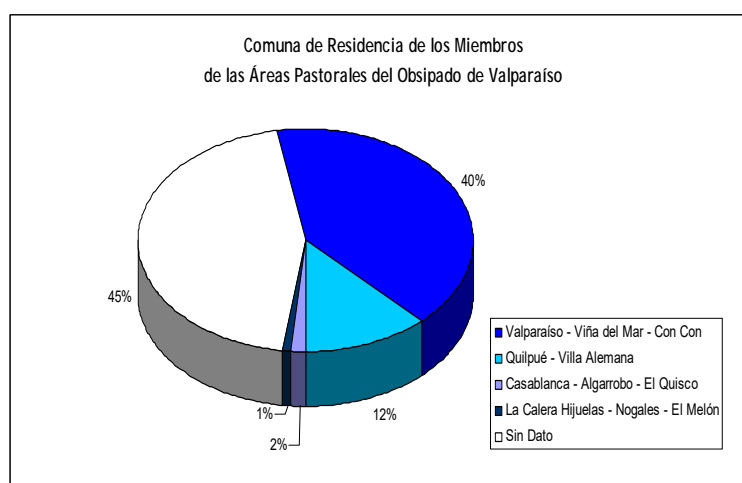


Del total de Miembros de las Áreas Pastorales del Obispado el 59% representa un universo de 77 mujeres, sin embargo, estas sólo han alcanzado a ocupar un 39% de los roles ejecutivos de las Áreas Pastorales, que corresponde a 15 mujeres.



De los miembros de las Áreas Pastorales que informaron su edad, el rango etéreo predominante corresponde al segmento de 46 - 50 años, alcanzando a un 18% (23 agentes pastorales), seguido muy por debajo el segmento 18 - 25 años (10 agentes pastorales).

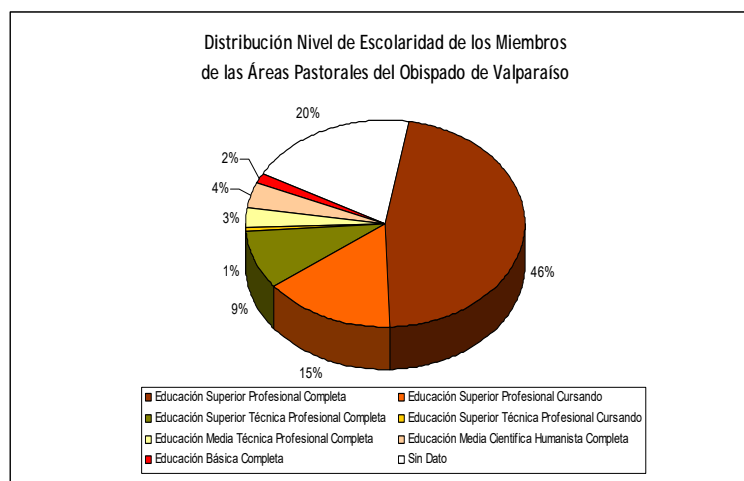
Por otra parte, resulta interesante mencionar el predominio numérico que existe de adultos y adultos mayores por sobre el rango etéreo considerado joven.



Del total de los miembros de las Áreas Pastorales que dieron cuenta de su comuna de residencia, el 40% reside en el radio de las comunas de Valparaíso - Viña

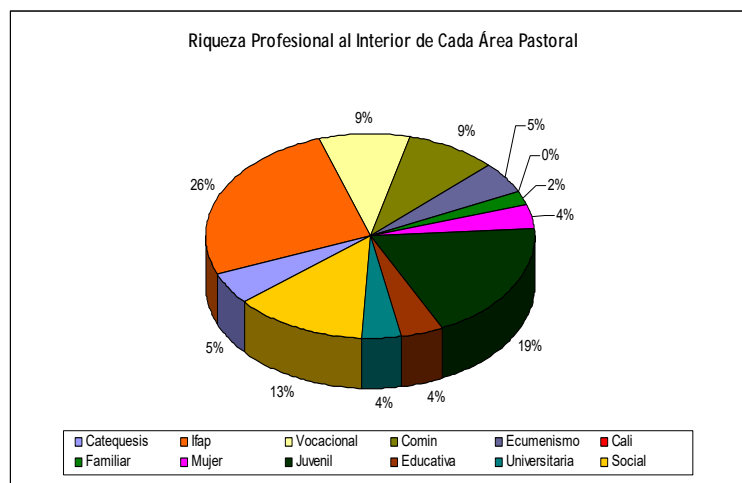
del Mar - Con Con; muy por debajo están las comunas de Quilpue y Villa Alemana donde sólo residen 16 personas.

Asimismo, ha sido posible determinar que las *características socio - laborales* de las personas que conforman las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, esto es nivel de escolaridad, profesión o actividad, relación contractual con el Obispado y años de trabajo en el Área, son las que se presentan a continuación en los gráficos:



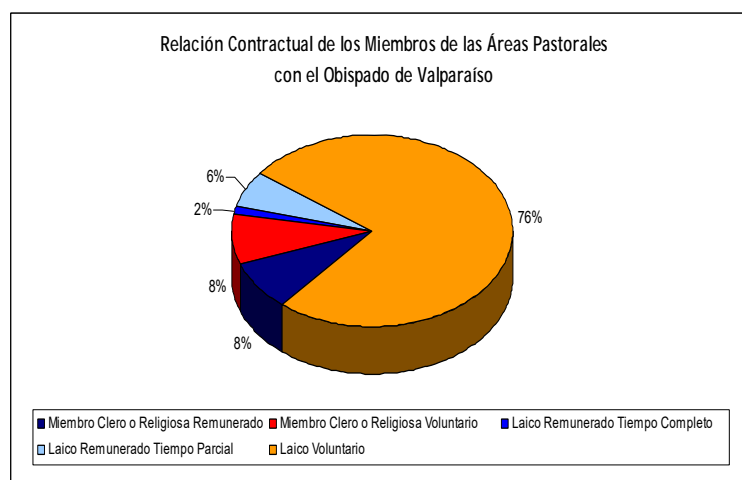
De los miembros de las Áreas Pastorales que informaron su escolaridad, el 55% de éstos han finalizado sus estudios superiores y un 10% los está cursando. Esto quiere decir que 94 personas tienen o están cursando estudios superiores.

No obstante lo anterior, existen miembros que sólo han terminado su enseñanza básica (2 miembros), y 9 que sólo han cursado la enseñanza media; situación que puede poner en duda la competencia de quienes se desempeñan en comisiones pastorales que tienen relevancia diocesana. Nuevamente se repite un universo de 26 personas (20%), cuya información no pudo ser pesquisada y es desconocida por sus superiores.



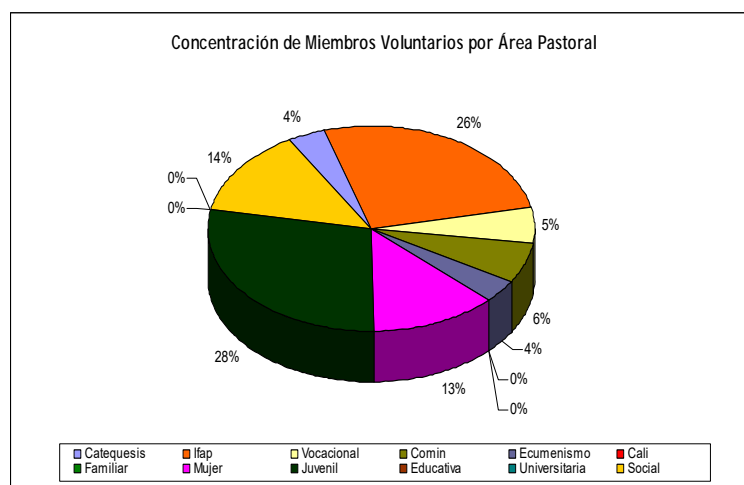
Por último, resulta interesante observar la riqueza profesional de cada Área Pastoral. Desde esta perspectiva destaca, nuevamente, el Instituto de Formación de Agentes Pastorales (IFAP), seguidos por la Pastoral Juvenil Diocesana y la Pastoral Social.

Al respecto, es necesario señalar que la diversidad otorga mayor riqueza a la intervención realizada dado que las competencias profesionales permiten observar la realidad desde diferentes ángulos disminuyendo el riesgo de una intervención ineficaz. Esta información debiera ser cruzada con los procesos evaluativos de las acciones implementadas por cada Área Pastoral, para comprobar la teoría planteada.

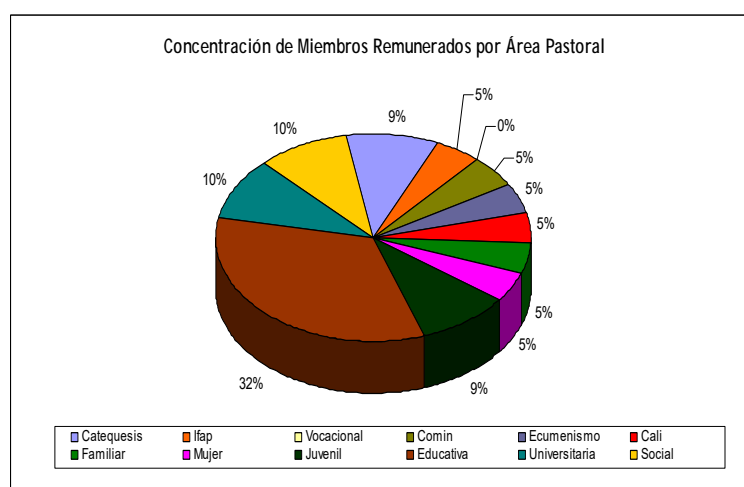


Del total de los Agentes Pastorales que se desempeñan en las Áreas Pastorales Diocesanas, un 84% presta servicios voluntarios, mientras que sólo un 16% lo hace de manera remunerada, de los cuales sólo 2 miembros trabajan bajo un regimen de Jornada Laboral Completa. Resulta interesante destacar que pese a

esta realidad no existe administración formal o informal en la Gestión del Voluntariado.

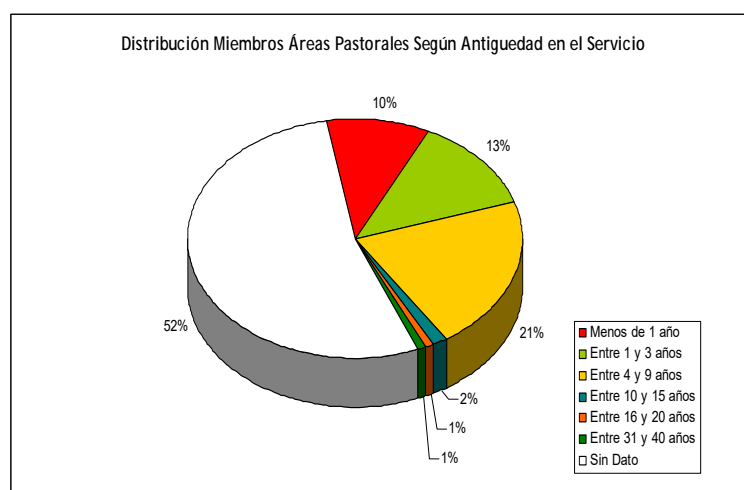


No obstante lo anterior, es interesante señalar que la mayoría de los miembros voluntarios se concentra en Pastoral Juvenil e Instituto de Formación de Agentes Pastorales (IFAP), seguidos muy por debajo por Pastoral Social y de la Pastoral de la Mujer. Así mismo, cabe destacar que la Pastoral Educativa, Pastoral Universitaria y Contribución a la Iglesia (CALI) no cuentan con voluntarios para su funcionamiento.



En el gráfico anterior, se muestra la concentración de personal remunerado en las Áreas Pastorales, observándose que Pastoral Educativa concentra la mayoría de ellos, seguidos muy por debajo por otras Áreas, lo que contrasta fuertemente con la Pastoral Vocacional donde ninguno de los miembros es remunerado; al respecto, puede resultar iluminativo que ambas Áreas tienen similar cantidad de

miembros. Realidad que además no se condice con los ámbitos de administración que posee Pastoral Juvenil o el Instituto de Formación de Agentes Pastorales (IFAP).

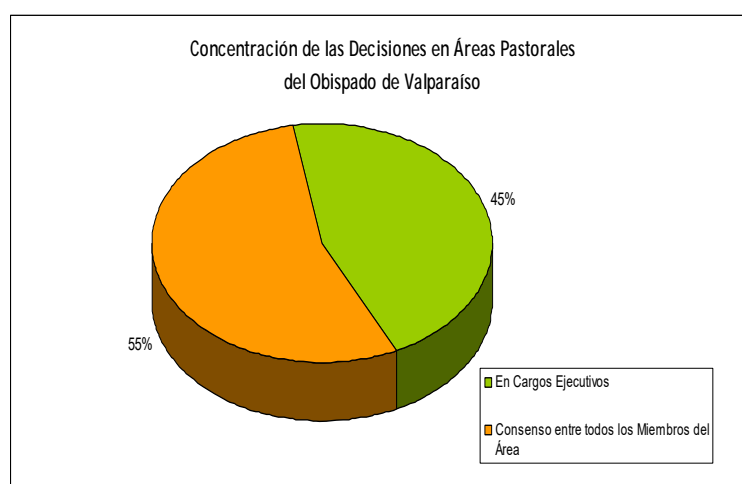


De un universo de 61 personas a las que fue pesquisada su antigüedad en el Servicio, destaca una gran población nueva que no supera 10 años en el servicio y en donde la mayoría está en el segmento de 4 a 9 años, la cual sólo alcanza a doblar a quienes se han incorporado hace menos de un año.

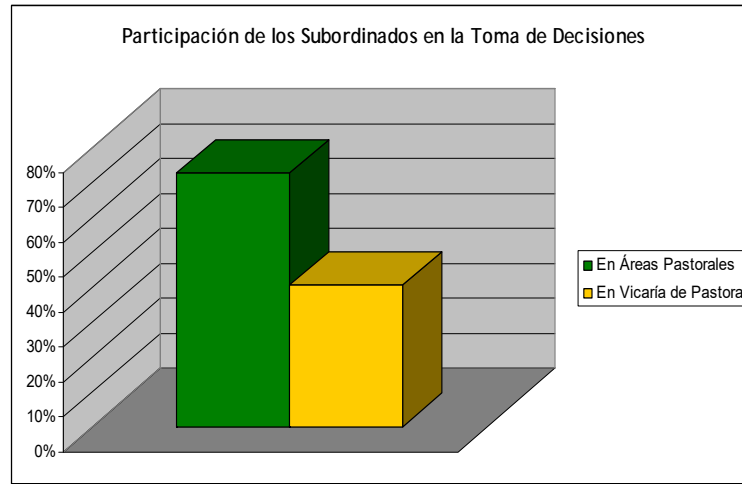
No obstante lo anterior no se puede establecer una tendencia significativa dado que se carece de la información del 52% de los miembros de las Áreas Pastorales.

PROCESOS ORGANIZACIONALES

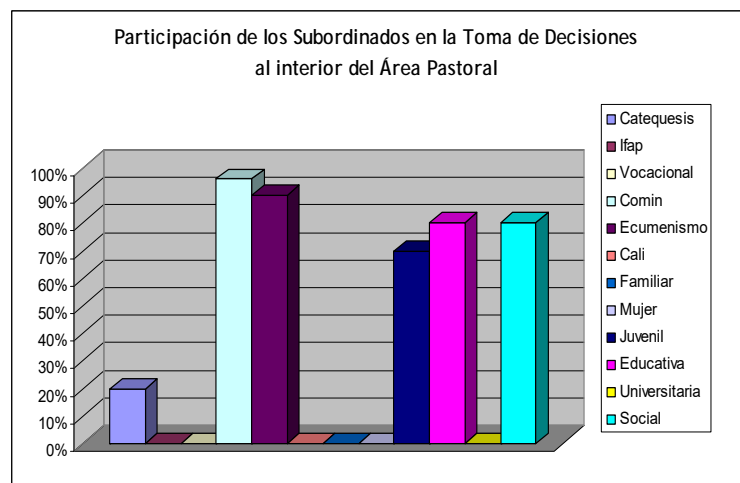
En cuanto al sexto y último objetivo de investigación *“Describir la manera en que se desarrolla la dinámica interna en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso en cuanto a Dirección, Comunicación y Conflicto”*, ha sido posible precisar en las Áreas Pastorales en primer término, que ha nivel de *Procesos de Dirección*, esto dice relación con el estilo de liderazgo ejercido considerando aspectos referidos a la concentración de las decisiones, participación de los subordinados en la toma de éstas, posibilidad de expresar opiniones y su consideración, y acceso a la información respecto a problemas; se detallan a continuación en los siguientes gráficos:



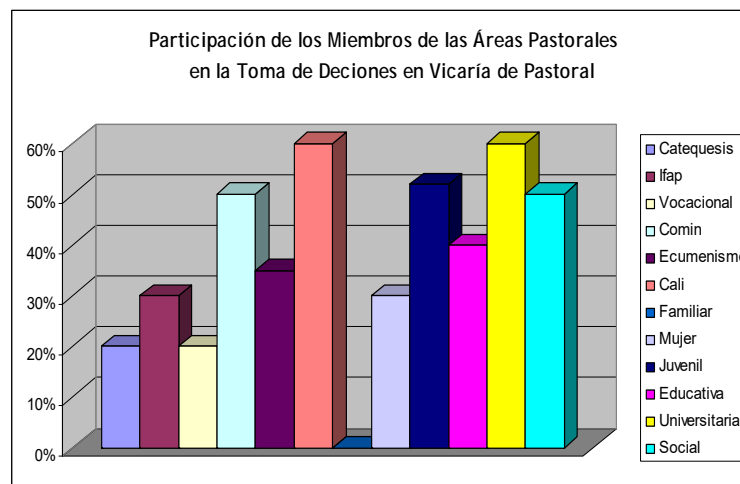
De acuerdo al gráfico, del total de las Áreas Pastorales pesquisadas (11 Áreas), 6 de éstas muestran una marcada tendencia a tomar decisiones basadas en un consenso entre sus miembros, alcanzando a un 55% del universo total. En estas Áreas Pastorales se encuentran IFAP, Vocacional, COMIN, Ecumenismo, Mujer, y Educativa. Mientras que las Áreas que concentran las decisiones en cargos superiores son Catequesis, CALI, Juvenil, Universitaria y Social. Resulta interesante destacar el caso del Área Pastoral Contribución a la Iglesia (CALI), la cual al componerse de un sólo miembro todas las decisiones se concentran en su persona.

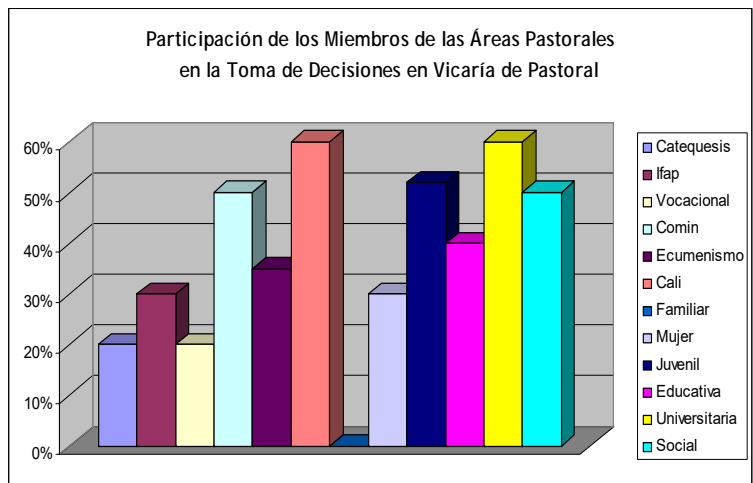


La participación que perciben tener los miembros de las Áreas Pastorales al interior de cada una de éstas es alta (73%); sin embargo este porcentaje disminuye al referirse a su participación en las decisiones de la Vicaría de Pastoral (41%).

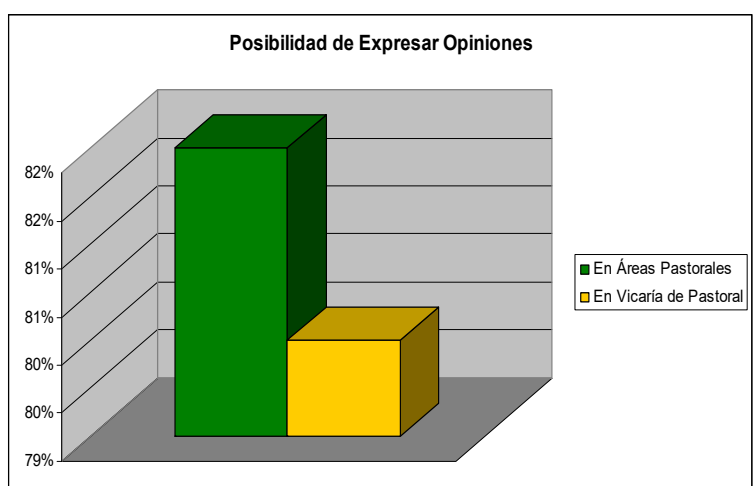


Por su parte, del total de las Áreas en donde fue posible pesquisar esta información (8 Áreas), las Áreas Pastorales que indican los mayores índices de participación son el COMIN y Ecumenismo con un 96 y 90%; mientras que Catequesis presenta el menor porcentaje (20%).

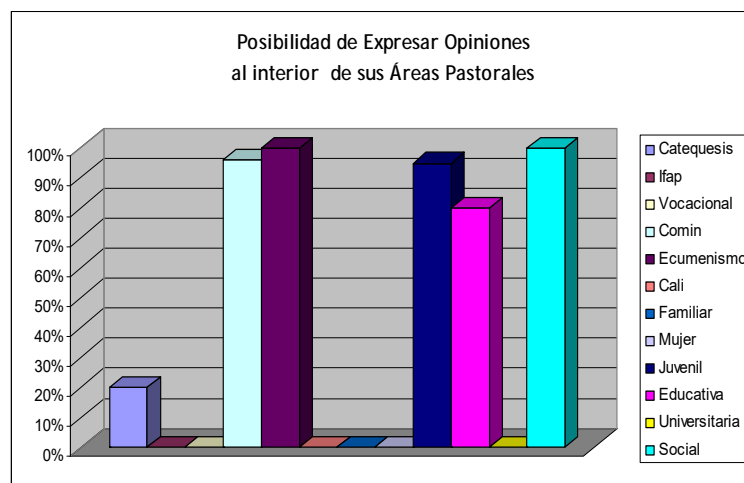




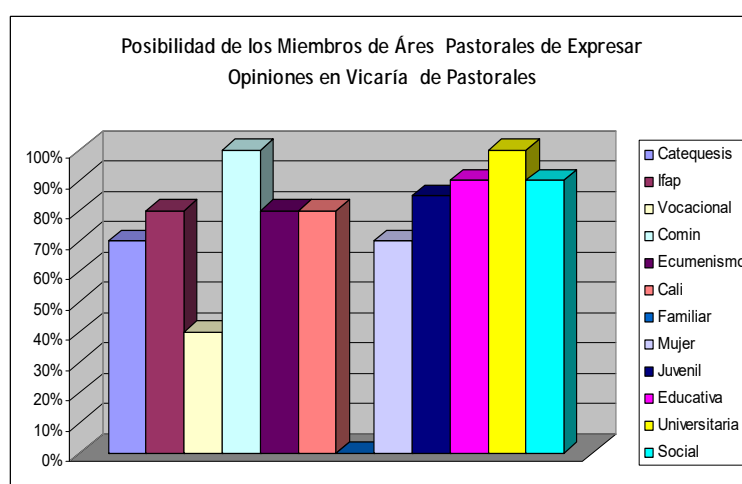
En cuanto a la participación que los miembros de las Áreas Pastorales perciben tener en Vicaría de Pastoral, destacan con los índices más altos de participación Universitaria y CALI; al mismo tiempo que los porcentajes más bajos se muestran en Catequesis y Vocacional.



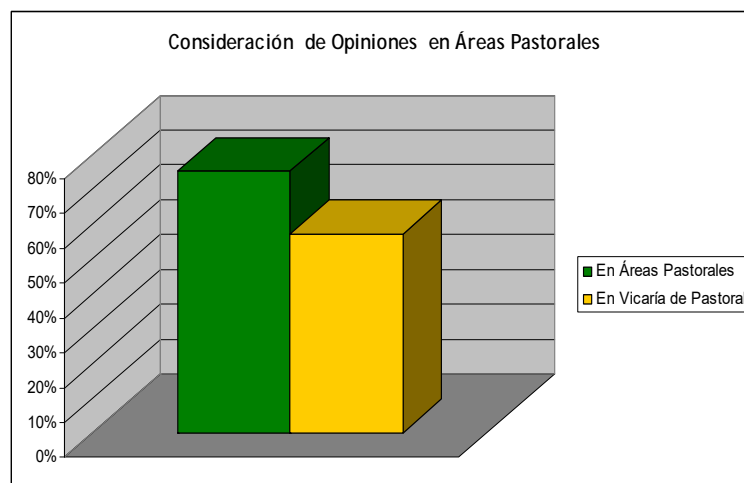
De acuerdo al gráfico, la percepción que manifiestan los miembros de las Áreas Pastorales, en cuanto a la posibilidad de expresar opiniones ya sea al interior de su Área como en Vicaría de Pastoral, es indicada como alta en ambas instancias.



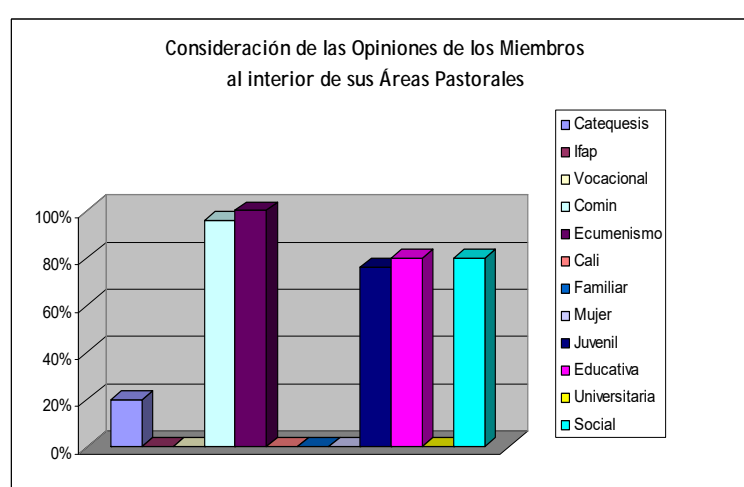
En concordancia con el gráfico anteriormente descrito, del total de las Áreas en donde fue posible pesquisar esta información (8 Áreas), las Áreas Pastorales que indican mayor posibilidad de expresar sus opiniones son Ecumenismo y Social con el porcentaje máximo (100%); mientras que Catequesis presenta el índice más bajo (20%).



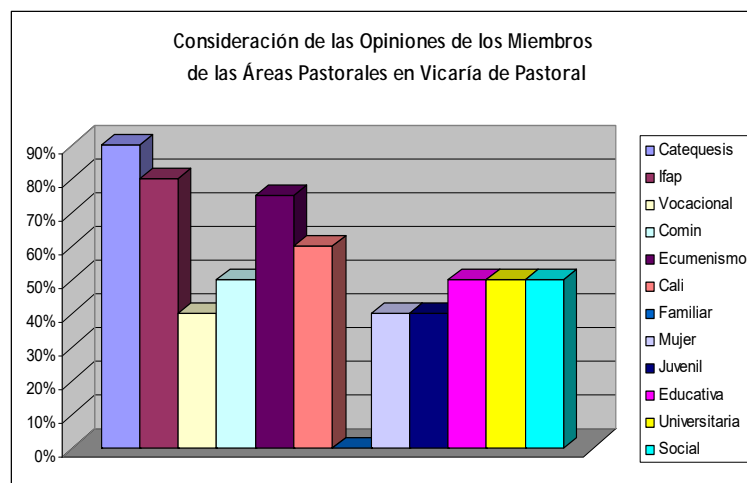
Respecto a la posibilidad de expresar opiniones en Vicaría de Pastoral, las Áreas en donde se percibe el mayor índice son COMIN y Universitaria (100%); mientras que Vocacional indica el porcentaje más bajo (40%).



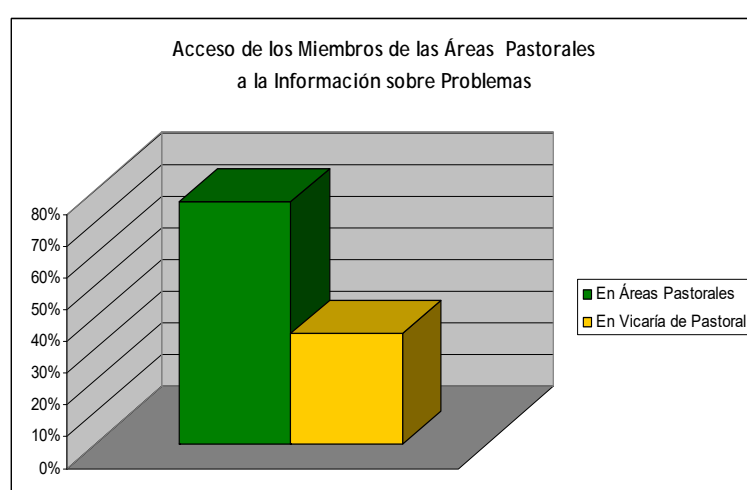
Los miembros de las Áreas Pastorales perciben que sus opiniones son consideradas en mayor medida al interior de cada una de sus áreas, mientras que en relación a la Vicaría de Pastoral se percibe esta consideración mucho más baja (57%).



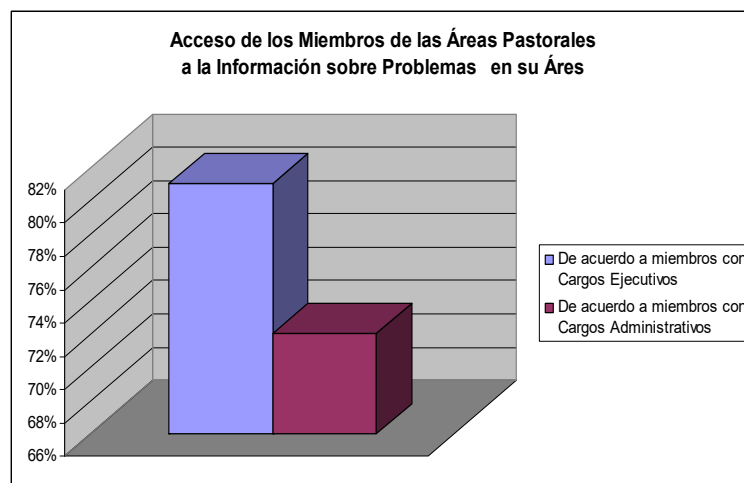
Del total de las Áreas en donde fue posible pesquisar esta información (8 Áreas), las Áreas Pastorales en donde se indica un mayor índice de consideración de opiniones, son Ecumenismo con el porcentaje máximo (100%), y COMIN en segundo lugar; el Área con el porcentaje más bajo es Catequesis.



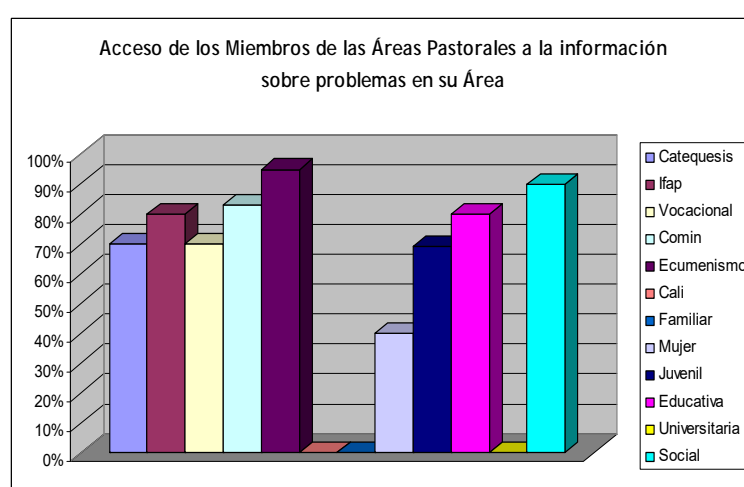
En cuanto a la consideración de las opiniones en Vicaría de Pastoral, los miembros de las Áreas que indican un mayor índice son Catequesis e IFAP; mientras que las Áreas Vocacional, Mujer y Educativa se encuentran representadas con los porcentajes más bajos (40%).



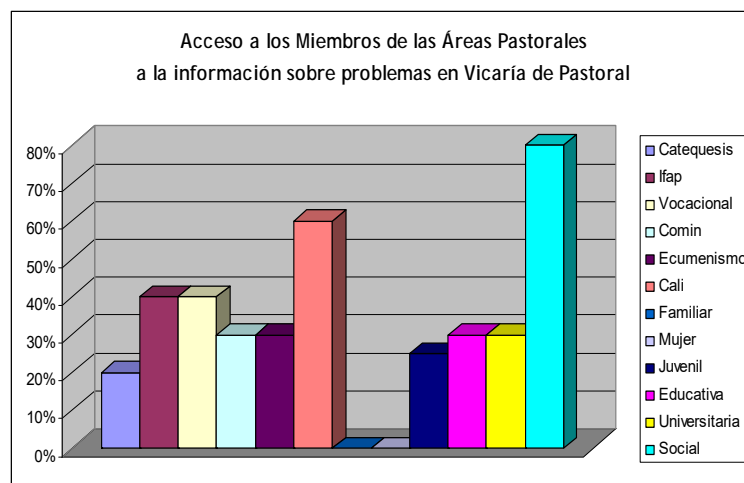
El gráfico indica, que los miembros de las Áreas Pastorales, tienen un acceso mucho mayor a los problemas internos de sus Áreas que a los que suceden a nivel de la Vicaría de Pastoral.



Resulta interesante mencionar que en lo referente al acceso a la información sobre problemas en el Área, en términos generales existe una diferencia porcentual (9%) entre lo que perciben miembros con cargos Ejecutivos y Administrativos en cada una de las Áreas Pastorales.



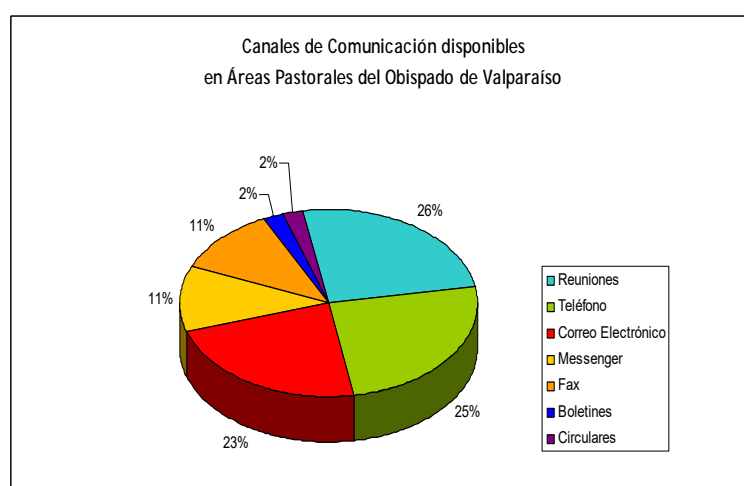
Respecto a dicha información, y del total de las Áreas en donde fue posible pesquisar esta información (8 Áreas), Ecumenismo, y Social son las Áreas que indican los porcentajes más altos; mientras que la Pastoral de la Mujer precisa el índice más bajo.



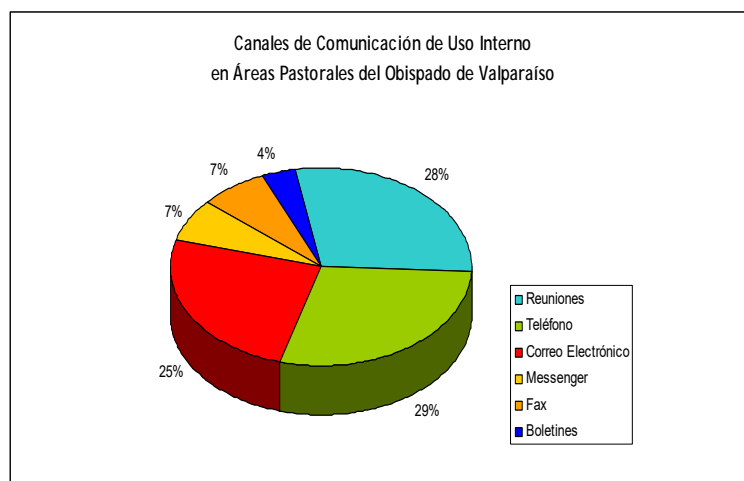
En cuanto al acceso a la información sobre problemas en Vicaría de Pastoral, las Áreas que indican un mayor índice de acceso son Pastoral Social, seguido muy por debajo de Contribución a la Iglesia (CALI); mientras que Juvenil indica el porcentaje más bajo, al no percibir ningún acceso a esta información.

De acuerdo a todos los gráficos anteriormente presentados es posible precisar que el estilo de liderazgo ejercido al interior de las Áreas Pastorales es preferentemente democrático, observándose diferentes grados según el Área Pastoral. Donde la Comisión de Ecumenismo se manifiesta con el ejercicio más democrático, mientras que la Comisión de Catequesis evidencia un ejercicio menos democrático.

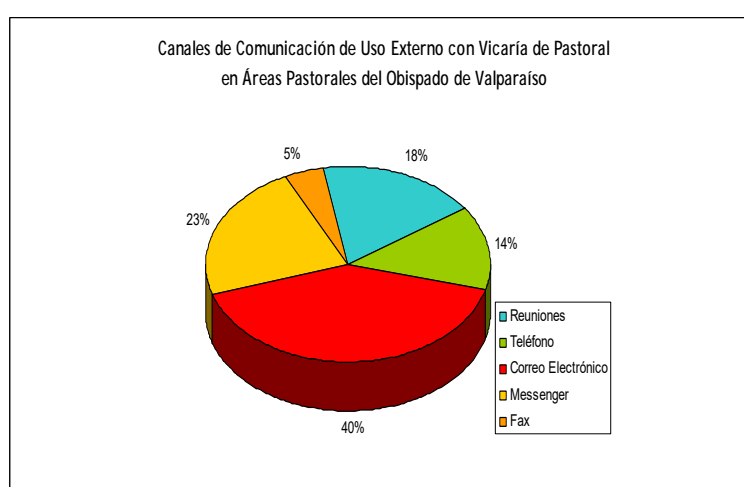
En lo que se refiere a los *Procesos de Comunicación* que tienen lugar en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, esto dice relación a canales de comunicación disponibles, canales de comunicación de uso interno y externo, manejo de información para realizar trabajo encomendado y retroalimentación; se detallan en los gráficos siguientes:



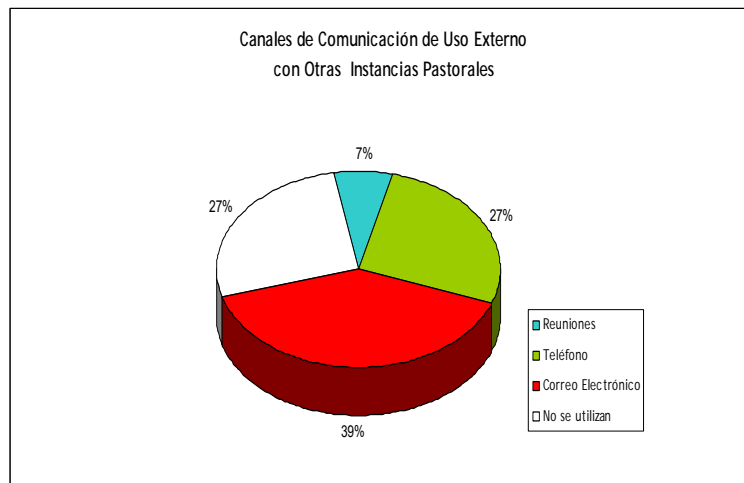
El gráfico indica que las Áreas Pastorales disponen de diversos canales de comunicación, siendo los de más disponibilidad en todas las Áreas las Reuniones y Teléfono con un porcentaje de 29% y 28% respectivamente, posteriormente se dispone del Correo Electrónico 23%, Messenger 12% y Fax 9%; finalmente los Boletines y Circulares se encuentran presentes en menor medida con un 2% respectivamente.



De los canales de comunicación más utilizados al interior de las Áreas Pastorales destacan el Teléfono 29%, Reuniones 28% y el Correo Electrónico 25%. Resulta interesante mencionar el acceso masivo al uso de Internet en todas las Áreas Pastorales.

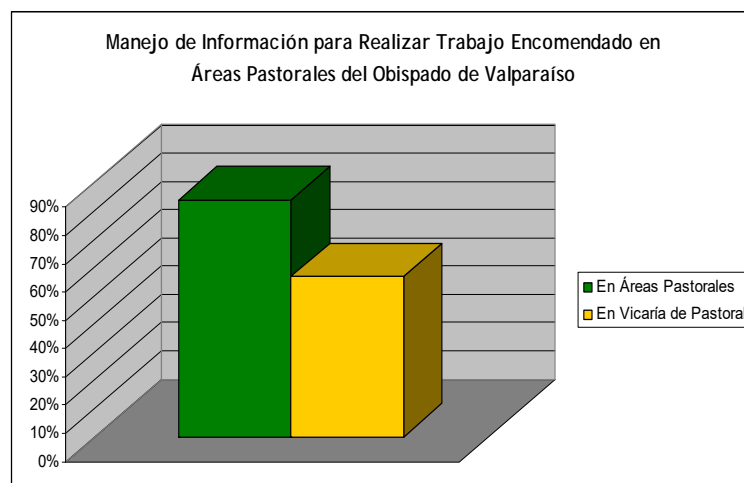


De los canales de comunicación utilizados por las Áreas Pastorales con Vicaría de Pastoral destacan el Correo Electrónico y el Messenger principalmente.

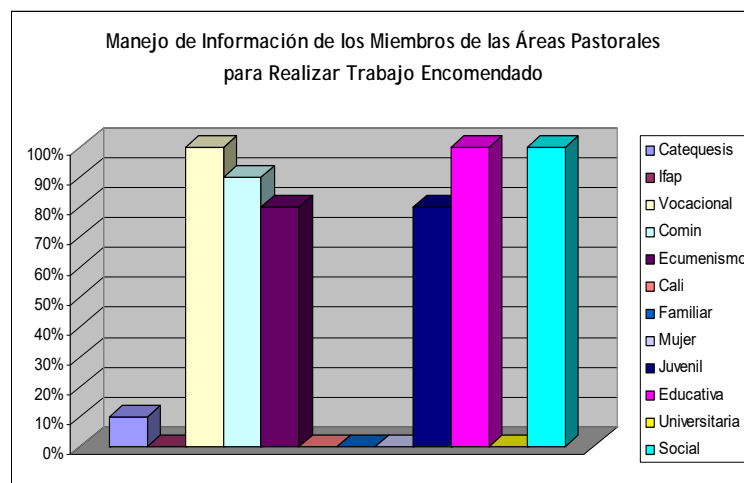


Respecto a los canales de comunicación entre Áreas Pastorales, el más utilizado es el Correo Electrónico (39%), seguido por el Teléfono (27%). Resulta interesante mencionar que existen Áreas Pastorales que no utilizan canales de comunicación con Otras Instancias Pastoral, lo que permite denotar la escasa o inexistente complementariedad e integración de miembros de dichas Áreas, o bien del Área en su conjunto, con las demás Instancias Pastorales Diocesanas.

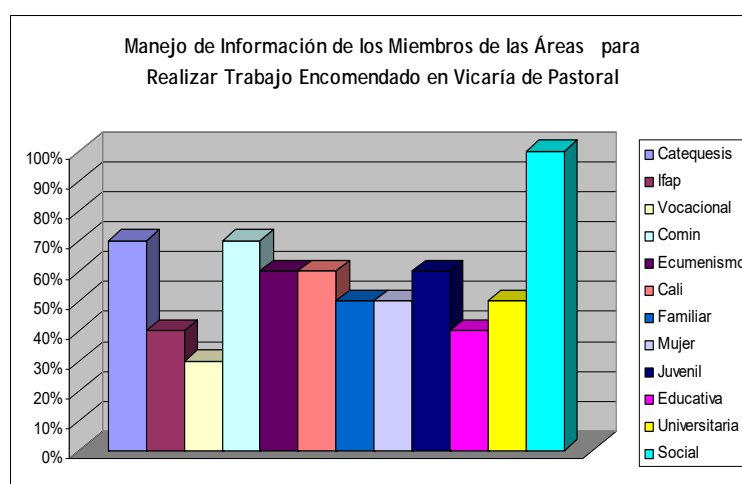
De entre las Áreas Pastorales que no hacen uso de canales de comunicación se encuentran Ecumenismo, Catequesis, COMIN, e IFAP.



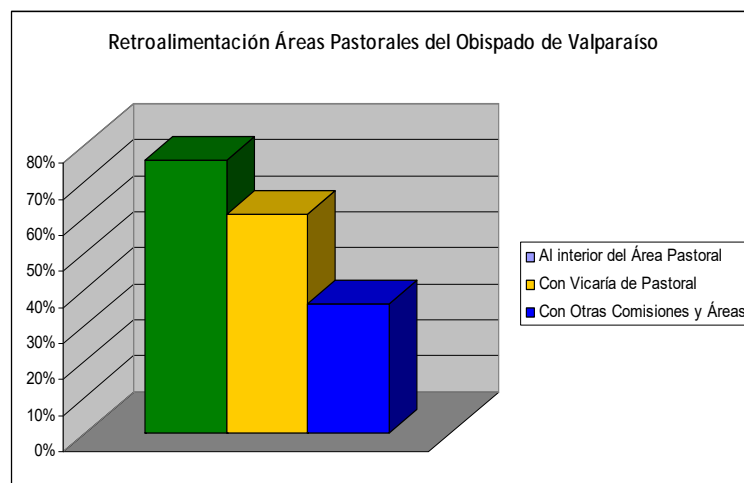
En cuanto al acceso a la información necesaria para realizar trabajo en Área, el promedio en las Áreas es de 84%, mientras que este manejo de información es menor en la relación con la Vicaría de Pastoral alcanzando un 57%.



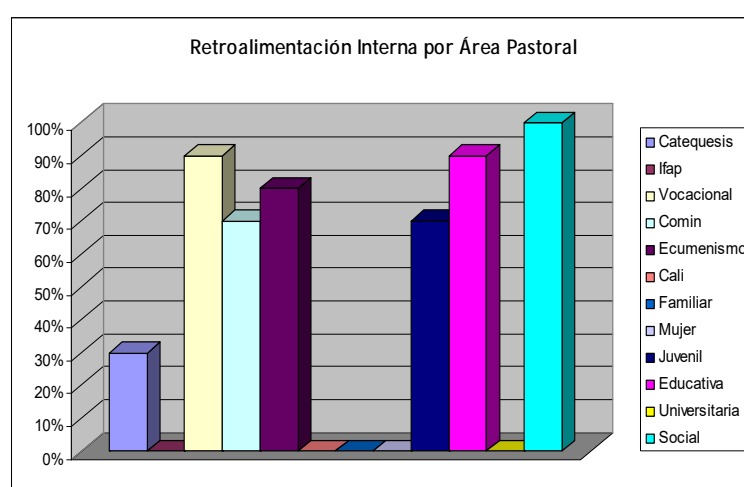
Si bien en todas las Áreas Pastorales en donde se pudo pesquisar esta información (8 Áreas), la percepción de este manejo es alta, es preciso destacar a Vocacional y Social al alcanzan el índice máximo (100%).



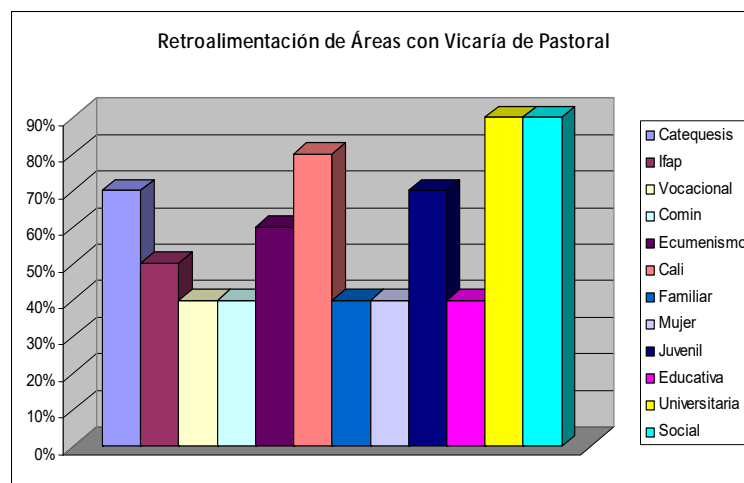
En la relación con la Vicaría de Pastoral, pese a no ser alto este manejo de información, la Pastoral Social destaca con el índice máximo; mientras que Áreas como Vocacional presentan el porcentaje de manejo más bajo seguido por IFAP y Educativa.



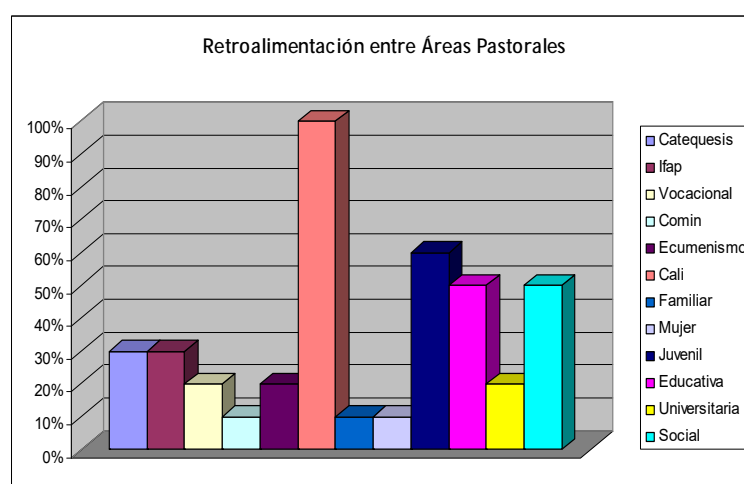
En lo referente a la retroalimentación percibida por los miembros al interior de las Áreas Pastorales este porcentaje alcanza a un 76%, en Vicaría se presenta un 61%, y entre Áreas este porcentaje de retroalimentación es considerablemente menor alcanzando a un 32%, lo que permite dar cuenta de la inexistente complementariedad e integración de miembros de Áreas Pastorales, o bien del Área en su conjunto, con las demás Instancias Pastorales Diocesanas.



De entre las Áreas Pastorales, las que indican un índice mayor de retroalimentación interna destacan Social y Vocacional, así como Educativa; mientras que Catequesis indica el porcentaje más bajo.

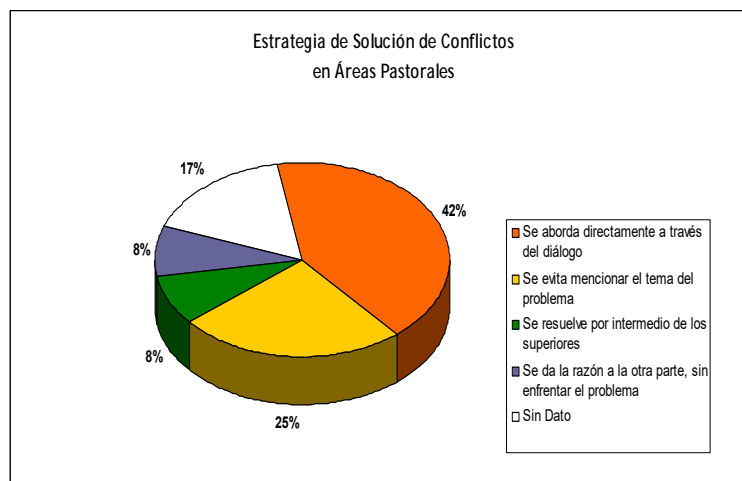
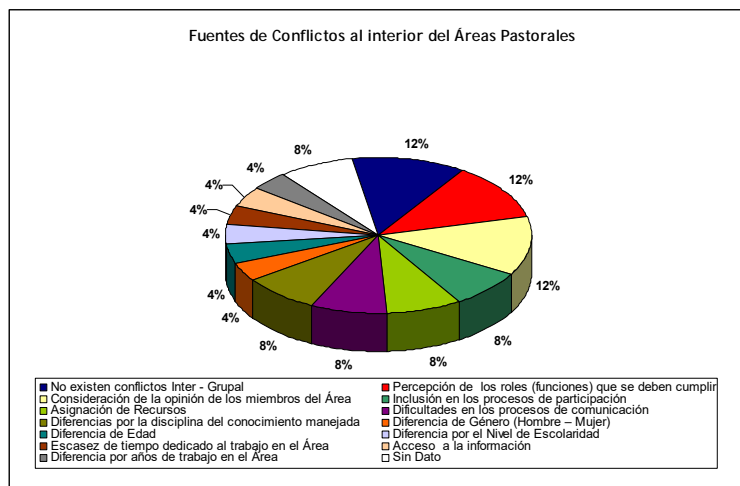


Por su parte, la retroalimentación entre Áreas y Vicaría de Pastoral, si bien es percibida en un porcentaje menor que lo sucedido en la situación anterior descrita, existen Áreas pastorales con índices altos como Pastoral Social y Universitaria; mientras que Vocacional, COMIN, Educativa y Mujer indican los porcentajes menores.



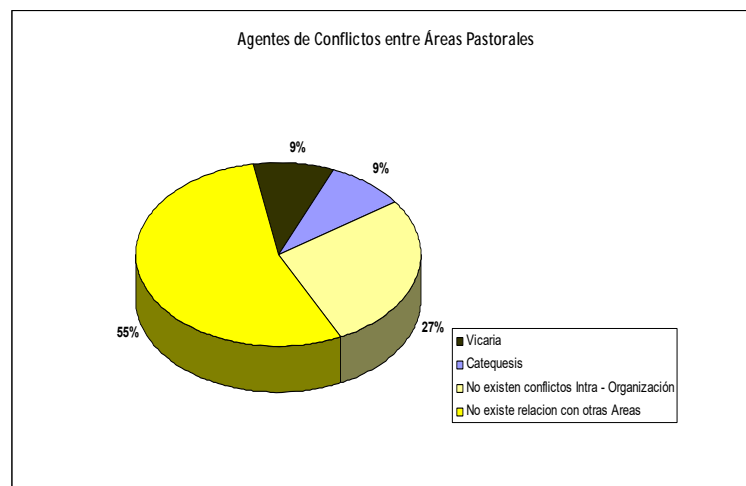
La retroalimentación entre Instancias Pastorales Diocesanas, es decir, entre Áreas Pastorales es percibida con índices bajos en comparación a las dos situaciones antes descritas. Es así, que Áreas como COMIN y Mujer presentan los menores porcentajes (10%). Resulta interesante mencionar que la única Área que alcanza un porcentaje alto es Contribución a la Iglesia (CALI), sobrepasando al promedio.

Finalmente en cuanto a los *Procesos de Conflicto* que tiene lugar en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, esto dice relación con las fuentes de conflictos inter - grupal, su estrategia de solución, agentes de conflictos intra - organización y su fuente de conflicto; se detallan en los siguientes gráficos:



De acuerdo a los gráficos las fuentes de conflictos que suceden al interior de las distintas Áreas Pastorales, los más recurrentes son referidos a la percepción de los roles 17%, inclusión en los procesos de participación y asignación de recursos con un 11% respectivamente. Asimismo existe un porcentaje importante de Áreas Pastorales que considera no tener conflictos al interior de su Área.

Por su parte, la estrategia de solución más utilizada para estos conflictos, dicen relación con resolverlos directamente, un 37% de las áreas opta por esta estrategia; la segunda alternativa consiste en evitar hablar del tema, lo que se traduce en un 25%.



En cuanto a las Áreas con las que se mantienen conflictos un 55% de éstas manifiesta no tener conflictos al no estar vinculadas con otras áreas; a su vez las áreas mencionadas con algún conflicto son Pastoral Juvenil con Pastoral Catequesis cuya fuente de conflictos es percepción de roles; y Pastoral Educativa con Vicaría de Pastoral debido a dificultades en los procesos de comunicación.

Resulta interesante de mencionar que el 55% de las Áreas Pastorales afirma no mantener conflictos con otras instancias pastorales al no tener vinculación con éstas, lo que da cuenta de la escasa o inexistente complementariedad e integración entre los miembros del Área o bien el Área en su conjunto, con otras Instancias Pastorales Diocesanas.

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

SÍNTESIS DIAGNOSTICA

La Investigación preliminar surgió por un problema evidente de comunicación y trabajo conjunto entre las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, según lo señalado por los responsables de la Vicaría de Pastoral. En este contexto se realizó un Diagnóstico Organizacional a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, para observar variables que pudieran estar relacionadas con esta problemática.

Esta Síntesis Diagnóstica da cuenta de cuatro factores que están relacionados con la "Comunicación y Trabajo Conjunto", situaciones diversas que deben ser abordadas para superar este primer problema. En la realidad observada destaca:

- La Vicaría de Pastoral no ha desarrollado un liderazgo efectivo frente a las Áreas Pastorales del Obispado.
- Los Roles de quienes se desempeñan en las Áreas Pastorales no están definidos, o lo están deficientemente.
- No existe administración formal o informal de la Gestión del Voluntariado.
- No existe complementariedad e integración de miembros de comisiones, o comisiones en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado.

La situación reseñada da lugar al problema evidente de falta de comunicación, el cual debe ser abordado desde la óptica de los problemas subyacentes señalados. No abarcarlos en su conjunto impedirá no sólo una adecuada comunicación sino que anulará los actuales esfuerzos por reestablecerla y dará lugar a un vasto conjunto de Áreas Pastorales aisladas que procuran su propia retroalimentación.

LIDERAZGO EFECTIVO DE LA VICARÍA DE PASTORAL

Existen instancias Pastorales que están fuera del alcance de la Vicaría de Pastoral como son el Refugio de Cristo, Radio Stella Maris, Colegio Episcopal Seminario San Rafael y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (con el Colegio Rubén Castro y UCV Televisión), entre otras. Las cuales, si bien poseen fundaciones para su administración, deben de igual modo estar insertas en la acción pastoral que coordina la Vicaría de Pastoral considerando que su accionar constituye, al igual que el trabajo que realizan las Áreas Pastorales, una acción pastoral.

Además, el hecho de que el Departamento de Educación Católica (como parte de la Vicaría de Educación) y la Vicaría de Pastoral Universitaria tengan existencia fuera de la Vicaría de Pastoral y las Áreas Pastorales que ella abarca, y sean coordinadas por un Vicario diferente del Vicario de Pastoral, otorga a estas Áreas un estatus mayor en cuanto a su nivel de administración ya que figuran como entes independientes y superiores del resto de las Áreas Pastorales.

De igual forma, el tamaño de los Departamentos y su ámbito de administración (Siete miembros en el Departamento de Educación Católica y dos en la Vicaría de Pastoral Universitaria) no justifican una administración diferente.

Por último, el problema de ascendente de la Vicaría de Pastoral también se da con las Áreas que ella coordina. De esta manera, existen Áreas que se relacionan directamente con el Obispo Diocesano y no con quien el mismo, de acuerdo al derecho canónico, ha establecido para tales funciones.

Todo lo anterior da cuenta que la Vicaría de Pastoral no se encuentra totalmente legitimada por todas las Áreas Pastorales. Instancias pastorales disgregadas, independientes y autosuficientes, rompen la visión orgánica (de cuerpo) que pretende la Pastoral Orgánica, donde todas deben ser una gran acción coordinada y cada una esté al servicio de las otras para fortalecer la acción mancomunada.

Por lo tanto, desde la perspectiva de una necesaria simplificación de la estructura del Obispado y las instituciones que de él dependen, la forzosa existencia de una instancia que coordine eficazmente la acción pastoral diocesana - no varias acciones-, y reducir notablemente las dificultades de comunicación entre las instancias de acción, se considera que la Vicaría de Pastoral debe estar

estructuralmente sobre las Áreas Pastorales Diocesanas para coordinar orgánicamente el trabajo pastoral de cada una de ellas. No asumir este desafío, reforzaría la actual inercia en donde cada Acción Pastoral del Obispado (que debiera ser una) trabaja independiente e incommunicadamente según los propios criterios asumidos y no coordinados por quien la autoridad ha designado para tal efecto.

DEFINICIÓN DE ROLES

Hemos definido Roles como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición laboral. Sin embargo, la mayoría de los roles de las instancias pastorales carecen de este "conjunto de expectativas", esto es, existen cargos asignados, pero la institución no ha señalado explícita o implícitamente que es lo que se espera de cada una de las personas que ocupan estos cargos.

Por una parte, pareciera que los roles de Asesor Diocesano y Director; Secretario Ejecutivo y Coordinador Diocesano de las Áreas Pastorales fueran homólogos. Por otra parte, cabe suponer que la diferencia radica en una diferencia de estatus y efectivamente los roles son diferentes. Sin embargo, al no existir una definición de los roles no es posible demostrar ninguna de las dos hipótesis.

Aun más, existen roles homónimos en los que destaca el de Asesor Diocesano y Secretario Ejecutivo, no obstante, el hecho de que no estén definidos y que sean cumplidos en virtud desde el propio auto concepto, ocasiona que estos, a pesar de ser homónimos no sean homólogos.

La realidad descrita es fuente de ambigüedad y conflicto de rol en las personas que los desempeñan, y generalmente ocasiona problemas a las personas que ejercen el rol y a un mal funcionamiento de las unidades de trabajo a las que pertenecen. En una situación crítica la situación alterará el Clima Organizacional aportando mayor tensión laboral, ansiedad, depresión relacionada con el trabajo, fatiga y quejas somáticas y, por otra parte, una menor satisfacción laboral, implicación con el trabajo, autoestima y participación.

A lo anterior se añade que si los roles no están definidos, estos no pueden ser evaluados bajo criterios objetivos.

Por último, es necesario señalar que las palabras expresan ideas, y por tanto, no es lo mismo asignar roles de director, asesor o coordinador, conceptualmente diferentes entre sí, en instancias que desde la perspectiva pastoral y/o administrativa son pares. Es necesario unificar la terminología.

Desde acuerdo con todo lo anterior, se hace necesario definir y unificar los roles de los responsables de cada una de las instancias Pastorales; dicha acción permitirá a cada miembro conocer su labor objetivamente, descubrir cuáles son las acciones que no están cubiertas y evaluar objetivamente el desempeño de los mismos, mejorando sustancialmente el clima organizacional.

Por otra parte, y sólo desde la acción anterior, será posible estructurar canales de comunicación y asignar responsabilidades al respecto que beneficien el trabajo orgánico de las instancias pastorales del Obispado de Valparaíso.

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

El Recurso Humano de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, esto es, las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, podría dividirse según su relación contractual con el Obispado en segmentos:

Está el clero, que en virtud de su consagración y por disposición del obispo diocesano, cumple determinada responsabilidad al interior de las Áreas. Ellos representan el 8% de los miembros.

Las personas que trabajan con contrato u honorarios, bajo la asignación de una remuneración estable. Las personas con jornada completa representan el 2% del total de los miembros, y las personas con media jornada el 6% del total.

Finalmente, se encuentran los **miembros voluntarios** de las Áreas Pastorales, esto es el Recurso Humano Voluntario, y representan el 84% del total de los miembros del Áreas Pastorales.

Es importante señalar que los miembros voluntarios cumplen tareas administrativas y son parte permanente de los equipos de trabajo; además algunos

de ellos cumplen roles de "Secretario Ejecutivo", "Coordinador Diocesano" y "Coordinador de Equipo", responsabilidades que en otras Áreas son remunerados.

Tal realidad supone que la permanencia de estos voluntarios tiene repercusión directa en la estabilidad de los programas y acciones que busque implementar la Iglesia diocesana y, por tanto, es un indicador básico de calidad. Explicar en estas circunstancias las distintas razones por las que los voluntarios suelen abandonar su labor, cobra una gran importancia y se convierte en un objetivo central de las investigaciones sobre gestión de programas de voluntariado. Así mismo, un voluntario bien formado, con experiencia y adaptado a la organización es un bien demasiado preciado y escaso como para perderlo por una mala gestión de recursos humanos.

La Gestión del Voluntariado no es más que gestión de personas y por tanto la gestión de la remuneración de sus necesidades y aspiraciones. Dada esta razón, es necesario tener en cuenta cuáles son las motivaciones y expectativas del voluntariado. Tenerlas claras es el fundamento para asegurar el vínculo de las personas a los proyectos y la garantía de permanencia del voluntariado en las organizaciones.

No se trata de una **compensación material** ya que esta no es prioritaria ni está contemplada por lo general, en las expectativas del voluntariado. En cambio si que existe la necesidad de "**remuneraciones alternativas no monetarias**", consistentes en satisfacer la necesidad de reconocimiento de las personas.

De acuerdo con lo anterior, surge la imperiosa necesidad de una preocupación permanente por mantener a los voluntarios y alargar su período de permanencia. Esto es:

1. **Incrementar el nivel de satisfacción de los voluntarios**, asegurándose de que las actividades voluntarias asignadas satisfacen las motivaciones de los voluntarios. También puede mejorarse la satisfacción asegurándose de que la actividad de voluntariado supone más beneficios que costes para el voluntario, considerando tanto los internos como los externos y que las condiciones de trabajo son agradables y adecuadas.
2. **Prestar apoyo social, fundamentalmente informativo y emocional**, a los voluntarios, mediante el diseño y la implementación de buenos sistemas de supervisión y reconocimiento de la labor realizada.

3. **Reducir el nivel de conflictos organizacionales al mínimo**, en especial los problemas con miembros remunerados creando condiciones de trabajo agradables.

Por otra parte, surge además la necesidad de una adecuada Gestión en la Captación de futuros voluntarios, con el objetivo de garantizar la eficacia de las intervenciones de éstos. Esta gestión es referida a:

1. **Captación de Voluntarios**, cuyos objetivos son, por un lado, incorporar un número suficiente de voluntarios a los programas de la organización, y por otro, incorporar al tipo de voluntariado que permita satisfacer mejor las necesidades planteadas.

2. **Formación de Voluntarios**, cuyo objetivo es dotar a los voluntarios de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo una acción eficaz.

3. **Supervisión de Voluntarios**, cuyos objetivos específicos son facilitar y estimular el rendimiento eficaz de los voluntarios y contrarrestar las incidencias que puedan afectarles negativamente.

Los puntos anteriores concluyen en la implementación de una adecuada Gestión del Capital Social Voluntario del Obispado de Valparaíso. No hacerlo, incidirá directamente sobre el clima laboral de los voluntarios, una continua rotación de estos, y en definitiva, una deficiente implementación de las Orientaciones Pastorales vigentes ya que representan el 90% del Capital Social de las Áreas Pastorales del Obispado.

COMPLEMENTARIEDAD E INTEGRACIÓN ENTRE LAS ÁREAS PASTORALES.

Se ha observado la inexistencia de formas de complementariedad e integración entre miembros de Áreas, o el Área en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado.

Esta situación puede explicarse desde diversas perspectivas:

- La realidad de que existan Áreas Pastorales dentro y fuera de la Vicaría de Pastoral.
- Que no todas las Áreas tengan como referente válido de coordinación a la Vicaría de Pastoral.
- Que existan nominaciones diversas para cada una de las instancias pastorales.
- Que las Áreas Pastorales estén físicamente disgregadas y/o agrupadas sin una planificación estratégica.

Lo anterior puede ser analizado de forma individual y así observar que el hecho que las Áreas estén disgregadas física y administrativamente dificulta la complementariedad e integración necesaria que debe existir para un trabajo conjunto; añadir a esto que la Vicaría carece de ascendente, significa que tampoco es una instancia que logre coordinar los procesos y paliar la disgregación señalada. De igual forma, nominar las instancias pastorales de manera diferente: Vicarías, Departamentos y Comisiones, refleja un status diferente que dificulta la comunicación. Sería necesario por tanto unificar la terminología.

Sin embargo, lo anterior obedece de manera conjunta a la inexistencia de una estructura administrativa adecuada que permita vincular a las diversas Áreas Pastorales. Sólo este movimiento logrará la adecuada vinculación entre las diversas Áreas Pastorales beneficiado de manera sustancial la comunicación interna dado el poderoso elemento de retroalimentación que posee la estructura de redes y/o la Pastoral Orgánica.

No obstante, más allá de un cambio administrativo, es necesario un cambio social para internalizar el nuevo modelo, ya que es necesario un diálogo para comprender y comunicar el aporte que mutuamente se puede entregar.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario implementar un proceso de vinculación y complementariedad que incluya a todos los miembros de las Áreas Pastorales que en ella se desempeñan. Iniciar este proceso beneficiará de manera significativa la comunicación interna entre las Áreas; e incluir a todos sus miembros responsables será el paso al trabajo en red que abandone la estructura funcional.

Respecto de la problemáticas de **Liderazgo Efectivo de la Vicaría de Pastoral y Definición de Roles**, se puede observar que ambas están íntimamente relacionadas en cuanto al designar responsables para cada Área Pastoral sin estar establecido su rol, no se puede esperar que se asuma una subordinación a un ente superior el cual, en este caso es la Vicaría de Pastoral. De esta manera, la falta de un efectivo liderazgo de la Vicaría de Pastoral estaría dada en gran medida por el desconocimiento del rol que debe ejercer cada responsable de Área Pastoral y su relación con la Vicaría de Pastoral.

De acuerdo con lo anterior, se establecerán estrategias para transformar ambas problemáticas -Liderazgo Efectivo de la Vicaría de Pastoral y Definición de Roles- de manera conjunta.

PROPUESTAS

En resumen, el Equipo Seminarista propone realizar las siguientes acciones en vista de transformar la realidad descrita:

Liderazgo Efectivo de la Vicaría de Pastoral y Definición de Roles

Iniciar y Colaborar en un Proceso de definición de los Roles Ejecutivos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso mediante las siguientes acciones:

- Definir los Roles de los miembros Directivos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral según una propuesta elaborada por el Equipo Seminarista.
- Modificar el actual Organigrama incorporando toda la Acción Pastoral del Obispado de Valparaíso bajo la supervigilancia de la Vicaría de Pastoral.

Gestión del Voluntariado

Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión de Voluntariado, al interior de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso que considere:

- Conocimiento de la Realidad del Voluntariado en el Obispado de Valparaíso.
- Reconocimiento e Incentivo al Voluntariado del Obispado de Valparaíso.
- Convocatoria a Nuevo Voluntariado para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Complementariedad e Integración de las Áreas Pastorales.

Colaborar en el desarrollo de procesos de Complementariedad e Integración entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, proponiendo lineamientos estratégicos y procesos básicos de Complementariedad e Integración a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso; mediante las siguientes acciones:

- Nombrar para todas las Áreas Pastorales Secretarios Ejecutivos.

- Remunerar a todos los Secretarios Ejecutivos el mínimo de media jornada laboral.
- Asignar a cada Área Pastoral un lugar físico de encuentro que sea la sede de dicha Área Pastoral y encarecer la utilización de este espacio.
- Agrupar Físicamente a las Áreas Pastorales afines.
- Generar Reuniones de Áreas Pastorales Ampliadas donde puedan participar los representantes de las Áreas Pastorales.
- Generar encuentros de camaradería que convoque a la totalidad de los miembros (remunerados y voluntarios) de las Áreas Pastorales del Obispado.
- Evaluar la necesidad de fortalecer al equipo de trabajo de la Vicaría de Pastoral con profesionales del área psicosocial y especializaciones pastorales.

Según lo anterior, el Equipo Seminarista se hará co-responsable con la Vicaría de Pastoral de las acciones para modificar las dos primeras realidades de acuerdo a un Programa de Intervención. No obstante, la tercera problemática, esto es **Complementariedad e Integración de las Áreas Pastorales** tendrá que ser asumida en gran medida por la institución dado que son recomendaciones que trascienden incluso el Ámbito de la Vicaría de Pastoral o cuya implementación es de largo plazo.

OBSERVACIONES

Durante el desarrollo del presente Seminario de Título el Equipo Seminarista observó situaciones y realidades que son susceptibles de investigación e intervención profesional y que no fueron profundizadas dado que no eran objeto del presente estudio pero que, sin embargo, pueden poseer una importante relación con la situación de Comunicación y Trabajo conjunto entre las Áreas Pastorales que motivó la presente intervención.

De acuerdo con lo anterior, el Equipo Seminarista concuerda en que es preciso continuar con estudios de **Clima Laboral** en la Áreas Pastorales, pesquisar existencia del **Síndrome de Burnout**, en especial entre los miembros del Clero.

Clima Laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con el equipamiento tecnológico que se utiliza y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Síndrome de Burnout.

El Centro de Estudios Socio Culturales Bellarmino (CISOC-Bellarmino) señala que el síndrome de Burnout se desarrolla desde un punto inicial de gran motivación e involucración personal, a la pérdida del interés hacia las personas con las que trabajan, los colaboradores y la institución.

Se trata de un *“un estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes”*⁴⁰, que se da particularmente en personas que se comprometen fuertemente en lo que hacen, autoexigentes, idealistas, y que no cuentan con buenos soportes organizacionales y sociales. El agotamiento físico se caracteriza por baja energía, fatiga crónica, debilidad general y una amplia variedad de manifestaciones psicósomáticas. El agotamiento emocional incluye sentimientos de incapacidad, desesperanza y de alienación con el trabajo, también incluye el desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, hacia el trabajo y a la vida misma.

⁴⁰ Pines AM, Aronson E. (1988): *“Career burnout: causes and cures”*. Free Press, Nueva York.

PROGRAMACION



C o n s i d e r a c i o n e s P r e l i m i n a r e s

El Presente Capítulo contiene la Programación de las Acciones a implementar en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso. Se incluyen la fundamentación del programa propuesto, titulado: *“El Mejoramiento de los Procesos Administrativos de las Áreas Pastorales: Una Herramienta que Enriquece el Aporte del Obispado de Valparaíso a la Comunidad”*

A continuación, se presentan los objetivos de investigación, la programación de recursos, la estrategia metodológica y la estrategia evaluativa.

Luego de ellos, se presentan los proyectos a implementar: Proyecto N°1, *“Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso”*; Proyecto N°2, *“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración*; Proyecto N°3, *“La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad”*; y Proyecto N°4, *“La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización”*

Cada proyecto incluye una matriz de programación, evaluación y carta gantt.

NOMBRE DEL PROGRAMA

“El Mejoramiento de los Procesos Administrativos de las Áreas Pastorales: Una Herramienta que Enriquece el Aporte del Obispado de Valparaíso a la Comunidad”

FUNDAMENTACIÓN

Durante el Primer Semestre del año 2006, el Equipo Seminarista de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, realizó un Diagnóstico Organizacional a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

En base a la información obtenida a través de la investigación diagnóstica fue posible precisar que la Vicaría de Pastoral no está ejerciendo un liderazgo efectivo en las Áreas Pastorales del Obispado; situación, también, presente en la Pastoral Social sobre aquellas que le corresponden. Conjuntamente, con ello, fue posible precisar una definición inexistente o precaria de los roles de quienes se desempeñan en las Áreas Pastorales; y una ausencia de formas de complementariedad e integración entre miembros de comisiones, o comisiones en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado. Así mismo, fue posible constatar, que en lo concerniente a la gestión del voluntariado, aparece una ausencia de administración formal o informal de ésta.

En este contexto, se genera la necesidad de impulsar un programa que posibilite el mejoramiento de los procesos administrativos de las áreas pastorales, enriqueciendo, de esta manera, el aporte del Obispado a la comunidad; y posibilitando, de este modo, una respuesta más acorde a las actuales necesidades y requerimientos del medio. Cabe destacar, que el presente programa constituye una respuesta a la inquietud del Obispado de Valparaíso, que impulsó la realización de dicho diagnóstico, para efectos de impulsar un proceso de desarrollo organizacional que le posibilitara, ir optimizando su aporte a la comunidad.

Los lineamientos directrices de este programa, estarán basados en un enfoque globalizante e integrador, que, mediante una participación activa y responsable de las diferentes áreas, contribuya en el acceso a mayores niveles de comunicación, complementariedad e integración; posibilitando, así un mejor uso de los recursos y un aporte de mayor calidad.

Objetivo General:

Generar las bases para un proceso de mejoramiento del desarrollo organizacional de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso

Objetivos Específicos:

1. Analizar con los responsables de las Áreas Pastorales, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en el Diagnóstico Organizacional realizado por el equipo seminarista.
2. Generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso
3. Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
4. Colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

PROGRAMACION DE LOS RECURSOS

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo Seminarista ➤ Profesor Guía Seminario de Título ➤ Equipo de Trabajo Vicaría de Pastoral ➤ Responsables Áreas Pastorales ➤ Miembros Áreas Pastorales ➤ Decanos Diócesis de Valparaíso
Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyector de PC ➤ Resmas de Hoja Tamaño Oficio ➤ Servicio de Fotocopias ➤ Carpetas ➤ Material de Escritorio ➤ Registro de Audio.
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ \$60.000 en Locomoción para Alumnos Equipo Seminarista, financiados por la Institución. ➤ \$30.000 en Material de Oficina, financiado por la Institución. ➤ \$20.000 en Fotocopias, financiadas por el Equipo Seminarista. ➤ \$20.000 en llamadas telefónicas, financiadas por el Equipo Seminarista. <p>Total Recursos Financieros: \$130.000.-</p>
Recursos Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencias de la Casa Pastoral Juan Pablo II, lugar permanente de trabajo del Equipo Seminarista. ➤ Dependencias del Centro Pastoral La Unión, donde se desarrollarán los encuentros. <p>(Ambas dependencias, edificios corporativos del Obispado de Valparaíso.)</p>

ESTRATEGIA METODOLOGICA

La propuesta de intervención contempla la ejecución de cuatro proyectos , utilizando un enfoque constructivista, impulsando la participación activa de los integrantes de la organización, en las diferentes fases, como socios estratégicos y agentes de cambio; contribuyendo, de esta manera en su empoderamiento frente a las oportunidades de mejoramiento de su aporte personal y del aporte de la organización a la comunidad.

El primer proyecto se fundamenta en la generación de espacios de discusión, reflexión y construcción participativa de la realidad organizacional de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso. De esta manera, el proyecto consiste en la realización de reuniones de trabajo con la Vicaría de Pastoral y con el Consejo Pastoral Diocesano.

En este proyecto, el proceso que se llevará a cabo, considera tres fases: la primera, constituirá una instancia de exposición, objetivación y conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades derivadas del Diagnóstico Organizacional. La segunda fase, consistirá en el Análisis tanto de estas características, como de los factores asociados y oportunidades de mejoramiento. Y, finalmente, el tercer momento, estará orientado a la definición de Conclusiones y Propuestas en relación a las directrices de la estrategia a seguir, en el proceso de desarrollo organizacional que se impulsará.

El segundo proyecto, consiste en la elaboración de una propuesta de definición de roles para las Áreas Pastorales, con el fin de apoyar el proceso de definición de roles que se ha planteado la organización; la propuesta será elaborada en función de los aportes extraídos de los cuestionarios aplicados, de una revisión bibliográfica, de la ejecución del proyecto N° 1, y de los aportes del Equipo Seminarista.

El tercer proyecto, está referido a la elaboración de una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado al interior de las Áreas Pastorales; elaborada en función de los aportes del proyecto N° 1, de una revisión bibliográfica, y de los aportes del equipo Seminarista.

Finalmente, el cuarto proyecto consiste en elaborar una propuesta de fortalecimiento de los procesos de vinculación entre los miembros de las Áreas Pastorales; dicha propuesta se fundamenta en la información obtenida durante el proceso de Diagnóstico Organizacional a las Áreas Pastorales, así como en una revisión bibliográfica atinente al tema, y los aportes del Equipo Seminarista.

ESTRATEGIA EVALUATIVA

Para la evaluación del Programa, se ha determinado la utilización del Modelo de Referentes Específicos planteado por Guillermo Briones, definiendo los componentes del programa que serán susceptibles de medir y denominados Focos de Evaluación; para que estos Focos puedan ser evaluados se establece como necesaria la división de los mismos en los respectivos Objetos de Evaluación, para finalmente definir las Variables, las Condiciones o Estado en el que se presentan las mismas, la Norma con la cual serán comparadas dichas variables y el correspondiente Juicio Evaluativo.

Con el propósito de otorgar mayor claridad en su comprensión, a continuación presentaremos la conceptualización de Andurandeguy y Otros (2004)⁴¹:

- **Foco de Evaluación:** entendido como aquel objeto, que desde su ejecución, contiene todos los elementos susceptibles de ser sometidos a evaluación; correspondiendo, para los efectos de la misma, los Proyectos Específicos respectivos.
- **Objeto de Evaluación:** entendido éste, como elemento central al cual se dirige la evaluación del Programa, distinguiendo para este caso en particular, de Objetos Generales, referidos a los Objetivos de los Proyectos; y Objetos Específicos, referidos al tiempo de ejecución, tanto de los Proyectos como de sus actividades y recursos de los mismos.
- **Variables:** entendidas, como las propiedades o atributos que definen el estado de los objetos de evaluación determinados anteriormente, los cuales poseen una definición única y específica, y que para los efectos de especificación de las mismas serán: Logro y Disponibilidad.
- **Estado de la Variable:** entendido como la condición en que se puede encontrar conceptualmente la variable, determinada para estos efectos bajo la denominación de: a) Muy Adecuado; b) Adecuado; c) Relativamente Adecuado; e) Muy Inadecuado.

⁴¹ Andurandeguy, Jocelyn y Otros (2004). *Capital Social y Educación Superior: Estudio y Propuesta de Intervención para el Programa Adopta un Hermano en la Quinta Región*. Seminario de Título para optar al Título Profesional de Asistente Social y al Grado Académico de Licenciado en Servicio Social. Universidad de Valparaíso.

- **Norma:** entendida como la pauta que permite la comparación y formulación de juicios frente al estado de la variable dentro de un programa o de sus componentes.

- **Juicio Evaluativo:** entendido como el criterio del Equipo Evaluador, que permitirá formular juicios en virtud de los resultados que se obtengan sobre cada uno de los elementos, por medio del proceso de recolección de información.

Este Modelo señala que la decisión de quien evalúa (sobre la base de un estilo participativo), la acción de determinar la elección de cuáles serán los Focos de evaluación, debiendo considerarse además, los sujetos a quienes será dirigida la respectiva evaluación, ya que ello dependerá de los intereses de cada persona u organismo, de los momentos del programa o de su ejecución.

Cabe consignar, que procuraremos enriquecer esta evaluación, con algunos elementos propios del enfoque cualitativo, de carácter holístico y hermenéutico, procurando, de esta manera, en primer término, evaluar el programa en forma global, describiendo el conjunto de contextos en que opera, buscando la relación entre estos contextos, para la comprensión de la globalidad. Y . en segundo lugar, otorgando especial atención al lenguaje y expresión de significado del programa para los involucrados y sus procesos.

Proyecto N° 1 “Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso”

Destinatarios del Proyecto

Autoridades del Obispado de Valparaíso: Obispo Diocesano, Vicario General, Vicario Episcopal de Pastoral, Vicario Episcopal para los Institutos Femeninos de Vida Consagrada, Vicario Episcopal para la Educación y Vicario Episcopal para la Pastoral Universitaria; Miembros del Equipo de la Vicaría de Pastoral; Responsables y/o representantes de las Áreas Pastorales y Movimientos Laicales; y Decanos de la Diócesis de Valparaíso.

Objetivo General

Analizar con los responsables de las Áreas Pastorales, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en el Diagnóstico Organizacional realizado por el equipo seminarista.

Objetivos Específicos

1. Lograr un análisis estratégico del Diagnóstico Organizacional efectuado por el equipo seminarista.
2. Colaborar en el empoderamiento de los participantes respecto a las oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa de sus áreas de trabajo.
3. Lograr una definición de lineamientos de la estrategia que orientará los procesos futuros.
4. Evaluar el desarrollo del proyecto desde la perspectiva de diversos elementos.

Actividades

- Reuniones de Trabajo, desarrolladas con un enfoque teórico-práctico y el uso de técnicas participativas, que seguirán el siguiente proceso:

Fase 1. Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades precisadas en el Diagnóstico Organizacional.

Fase 2. Análisis de estas características, factores asociados y oportunidades de mejoramiento.

Fase 3. Propuestas. Determinación de acuerdos en relación a lineamientos directrices de la estrategia a seguir en el proceso de desarrollo organizacional.

- Evaluación del proyecto.

MATRIZ DE PROGRAMACION PROYECTO N ° 1

“Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”

Objetivo General : Analizar con los responsables de las Áreas Pastorales, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en el Diagnóstico Organizacional realizado por el Equipo Seminarista.

ETAPA / FASE	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	<p>Lograr un análisis estratégico del Diagnóstico Organizacional efectuado por el equipo seminarista.</p> <p>Colaborar en el empoderamiento de los participantes respecto a las oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa de sus áreas de trabajo.</p> <p>Lograr una definición de lineamientos de la estrategia que orientará los procesos futuros</p>	<p>Reunión de Trabajo con Equipo de Vicaría de Pastoral.</p>	<p>1° Módulo: Conocimiento.</p> <p>2° Módulo: Análisis.</p> <p>3° Modulo: Propuestas.</p>	Equipo Seminarista	<p><u>Humanos</u> Equipo Seminarista, Miembros Vicaria de Pastoral.</p> <p><u>Materiales</u> Proyector de PC. Documentos Informativos</p>	Mes de Septiembre	<p>Objetivos</p> <p>Actividades</p> <p>Metodología</p> <p>Recursos</p> <p>Tiempo</p> <p>Asistencia</p>

ETAPA / FASE	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	<p>Lograr un análisis estratégico del Diagnóstico Organizacional efectuado por el equipo seminarista.</p> <p>Colaborar en el empoderamiento de los participantes respecto a las oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa de sus áreas de trabajo.</p> <p>Lograr una definición de lineamientos de la estrategia que orientará los procesos futuros</p>	<p>Reunión de Trabajo con el Consejo Diocesano de Pastoral.</p>	<p>1° Módulo: Conocimiento.</p> <p>2° Módulo: Análisis.</p> <p>3° Modulo: Propuestas.</p>	<p>Equipo Seminarista Y Equipo Vicaria de Pastoral.</p>	<p><u>Humanos</u> Equipo Seminarista, Miembros Vicaria de Pastoral, Responsables de Áreas Pastorales, Decanos.</p> <p><u>Materiales</u> Proyector de PC. Documentos Informativos.</p>	<p>Meses de Octubre - Noviembre.</p>	<p>Objetivos Actividades Metodología Recursos Tiempo Asistencia</p>

ETAPA / FASE	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Evaluación	Evaluar el desarrollo del proyecto desde la perspectiva de diversos elementos.	Evaluación del Proyecto	<p>Aplicación de Instrumentos de Registro.</p> <p>Organización de la Información Evaluativa.</p> <p>Sistematización de los Elementos Evaluativos</p>	<p>Equipo Seminarista Y Equipo Vicaria de Pastoral.</p>	<p><u>Humanos</u> Equipo Seminarista, Miembros Vicaria de Pastoral, Responsables de Áreas Pastorales, Decanos.</p> <p><u>Materiales</u> Proyector de PC. Documentos Informativos.</p>	Meses de Octubre - Noviembre.	<p>Objetivos</p> <p>Actividades</p> <p>Metodología</p> <p>Recursos</p> <p>Tiempo</p> <p>Asistencia</p>

TABLA GANTT PROYECTO N ° 1

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Reunión Vicaría de Pastoral</i>	++++	++++	-----	-----								
<i>Reunión Consejo Diocesano Pastoral</i>					++++	++++	++++	++++	-----	-----		
<i>Evaluación del Proyecto</i>		++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	-----	-----		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

MATRIZ EVALUATIVA DEL PROYECTO N ° 1

“Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso”

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 1	Objetivo Proyecto	Logro: Consecución de los Objetivos Específicos establecidos para el Proyecto.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todos (3) La Mitad (2) Menos de la Mitad (1)	Ficha de Registro de Actividades. Cuaderno de Campo.
	Reunión de Trabajo con Equipo de Vicaría de Pastoral.	Logro: Consecución de las acciones definidas para la realización de la Reunión de Trabajo.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todas (3) La Mitad (2) Menos de la Mitad (1)	Ficha de Registro de Actividad. Cuaderno de Campo.
	Reunión de Trabajo con el Consejo Diocesano de Pastoral.	Logro: Consecución de las acciones definidas para la realización de la Reunión de Trabajo.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todas (3) La Mitad (2) Menos de la Mitad (1)	Ficha de Registro de Actividad. Cuaderno de Campo.

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 1	Metodología	Logro: adecuada programación y utilización de las Metodologías en los Reuniones de Trabajo.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	Ficha de Registro de Actividad. Cuaderno de Campo
	Recursos	Suficiencia: correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación de las actividades y los efectivamente utilizados.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	Ficha de Registro de Actividad. Cuaderno de Campo
	Tiempo	Suficiencia: correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas.	Buena Regular Mala	Desfase de 1 a 2 semanas Desfase de 3 a 4 semanas Desfase de 5 a 7 semanas	Tabla Gantt
	Asistencia	Logro: Concurrencia de los miembros de las distintas instancias Pastorales a las Reuniones de Trabajo.	Alta Media Baja	60% o más del total de los miembros. Entre el 30% y el 59% del total de los miembros. Entre el 0% y el 29% del total de los miembros.	Registro de Asistencia

Proyecto N° 2 *“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración”*

Destinatarios del Proyecto

Autoridades de la Vicaría de Pastoral; Responsables y/o representantes de las Áreas Pastorales y Movimientos Laicales; y Decanos de la Diócesis de Valparaíso.

Objetivo

Generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso

Producto

Documento : Propuesta de definición de roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Actividades

- Revisión y sistematización de los auto-conceptos de Rol de los ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado obtenidos en la etapa de recolección de datos a través de los cuestionarios y cuadernos de campo.
- Revisión bibliográfica atinente respecto de Roles y desempeño de Roles en Organizaciones y documentos eclesiales que definan los mismos u otros.
- Sistematización y redacción de un documento propuesta a la Vicaría de Pastoral para la definición de los roles de sus miembros ejecutivos.
- Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.
- Evaluación del Proyecto.

MATRIZ DE PROGRAMACION PROYECTO N ° 2

*“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional
y al mejoramiento de la complementariedad e integración”*

Objetivo : Generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso.

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Revisión y sistematización de los auto-conceptos de Rol de los ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado obtenidos en la etapa de recolección de datos a través de los cuestionarios y cuadernos de campo	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Cuestionarios contestados. Cuadernos de Campo.	Meses de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Revisión bibliográfica atingente respecto de Roles y desempeño de Roles en Organizaciones y documentos eclesiásticos que definan los mismos u otros.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Bibliografía Atingente.	Meses de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Sistematización y redacción de un documento propuesta a la Vicaría de Pastoral para la definición de los roles de sus miembros ejecutivos.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Meses de Octubre y Noviembre	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Noviembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Evaluación	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Evaluación del proyecto	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Noviembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

TABLA GANTT PROYECTO N ° 2

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Revisión y Sistematización de Auto-conceptos de Rol</i>			++++	++++	++++	-----	-----					
<i>Revisión de Bibliografía</i>			++++	++++	++++	-----	-----					
<i>Redacción del Documento</i>					++++	++++	++++	++++	-----			
<i>Entrega del Documento</i>									++++	-----	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>									++++	-----		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

MATRIZ EVALUATIVA DEL PROYECTO N ° 2

“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración”

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 2	Objetivo Proyecto	Logro: Consecución del Objetivo establecido para el Proyecto.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todos (1) Ninguno	Cuaderno de Campo
	Producto	Logro: Consecución de las actividades definidas para realizar el producto.	Logrado No Logrado	Todas (4) Ninguna	Cuaderno de Campo
	Metodología	Logro: adecuada programación y utilización de las Metodologías en los Reuniones de Trabajo.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	
	Tiempo	Suficiencia: Correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas.	Buena Regular Mala	Desfase de 1 a 2 semanas Desfase de 3 a 4 semanas Desfase de 5 a 7 semanas	Tabla Gantt

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 2	Recursos	Suficiencia: Correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación de cada actividad y los efectivamente utilizados.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	Cuaderno de Campo

Proyecto N° 3 "La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad"

Destinatarios del Proyecto

Autoridades de la Vicaría de Pastoral; Responsables y/o representantes y miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Objetivo

Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Producto

Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Actividades

- Sistematización de aportes emanados en los Encuentros con la Vicaría de Pastoral, Vicarios Episcopales, y Consejo Diocesano de Pastoral, respecto a la gestión de los voluntarios de las Áreas Pastorales.
- Revisión de Bibliografía atingente respecto a la Gestión de Voluntarios en Organizaciones no Gubernamentales.
- Elaboración de un Documento de apoyo a la gestión de voluntarios en la Vicaría de Pastoral.
- Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.
- Evaluación del Proyecto.

MATRIZ DE PROGRAMACION PROYECTO N ° 3

“La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad”

Objetivo : Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Sistematización de aportes emanados en los Encuentros con la Vicaría de Pastoral, Vicarios Episcopales, y Consejo Diocesano de Pastoral, respecto a la gestión de los voluntarios de las Áreas Pastorales.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Registro de Actividad Proyecto N ° 1. Cuadernos de Campo.	Meses de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Revisión de Bibliografía atingente respecto a la Gestión de Voluntarios en Organizaciones no Gubernamentales.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Bibliografía Atingente.	Meses de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Elaboración de un Documento de apoyo a la gestión de voluntarios en la Vicaría de Pastoral.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Octubre - Noviembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Noviembre	Objetivo Producto Actividades Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Evaluación	Documento: Propuesta de Definición de Roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Evaluación del Proyecto	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Noviembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

TABLA GANTT PROYECTO N ° 3

Momentos	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Sistematización de Aportes.</i>		++++	++++	++++	++++	++++	++++	-----	-----	-----		
<i>Revisión de Bibliografía</i>				++++	++++	++++	-----	-----	-----			
<i>Redacción del Documento</i>					++++	++++	++++	++++	-----	-----		
<i>Entrega del Documento</i>									++++	-----	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>									++++	-----		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

MATRIZ EVALUATIVA DEL PROYECTO N ° 3
“La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad”

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 3	Objetivo Proyecto	Logro: Consecución del Objetivo establecido para el Proyecto.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todos (1) Ninguno	Cuaderno de Campo
	Producto	Logro: Consecución de las actividades definidas para realizar el producto.	Logrado No Logrado	Todas (4) Ninguna	Cuaderno de Campo
	Metodología	Logro: adecuada programación y utilización de las Metodologías en los Reuniones de Trabajo.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	
	Tiempo	Suficiencia: Correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas.	Buena Regular Mala	Desfase de 1 a 2 semanas Desfase de 3 a 4 semanas Desfase de 5 a 7 semanas	Tabla Gantt

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 3	Recursos	Suficiencia: Correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación de cada actividad y los efectivamente utilizados.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	Cuaderno de Campo

Proyecto N° 4 “La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización”
--

Destinatarios del Proyecto

Autoridades de la Vicaría de Pastoral; Responsables y/o representantes y miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Objetivo General del Proyecto

Colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Producto

Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Actividades

- Sistematización de las observaciones del equipo seminarista desde los cuadernos de campo y diagnóstico organizacional.
- Revisión de bibliografía atinente respecto de procesos básicos de vinculación en las organizaciones.
- Elaboración de una Propuesta de fortalecimiento de los procesos de vinculación de la Vicaría de Pastoral.
- Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría.
- Evaluación del Proyecto.

MATRIZ DE PROGRAMACION PROYECTO N ° 4

“La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización”

Objetivo General : Colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Sistematización de las observaciones del equipo seminarista desde los cuadernos de campo y diagnóstico organizacional.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Documento Diagnostico Organizacional. Cuadernos de Campo.	Mes de Septiembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Revisión de bibliografía atingente respecto de procesos básicos de vinculación en las organizaciones.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Bibliografía Atingente.	Mes de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Elaboración de una Propuesta de fortalecimiento de los procesos de vinculación de la Vicaría de Pastoral.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Meses de Septiembre - Octubre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Ejecución	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Octubre - Noviembre	Objetivo Producto Actividades Metodología Recursos Tiempo

ETAPA / FASE	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	OBJETO DE EVALUACIÓN
Evaluación	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.	Evaluación del Proyecto	Equipo Seminarista.	<u>Humanos</u> Equipo Seminarista. <u>Materiales</u> Artículos de Librería.	Mes de Noviembre.	Objetivo Producto Metodología Recursos Tiempo

TABLA GANTT PROYECTO N ° 4

Momentos	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Sistematización Observaciones Equipo Seminarista.</i>	++++	++++	++++	-----	-----							
<i>Revisión de Bibliografía</i>		++++	++++	++++	-----	-----						
<i>Redacción del Documento</i>					++++	++++	++++	-----				
<i>Entrega del Documento</i>								++++	++++	-----	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>							++++	++++	-----			

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

MATRIZ EVALUATIVA DEL PROYECTO N ° 4

"La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización"

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 4	Objetivo Proyecto	Logro: Consecución del Objetivo establecido para el Proyecto.	Logrado Medianamente Logrado No Logrado	Todos (1) Ninguno	Cuaderno de Campo
	Producto	Logro: Consecución de las actividades definidas para realizar el producto.	Logrado No Logrado	Todas (4) Ninguna	Cuaderno de Campo
	Metodología	Logro: adecuada programación y utilización de las Metodologías en los Reuniones de Trabajo.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	
	Tiempo	Suficiencia: Correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas.	Buena Regular Mala	Desfase de 1 a 2 semanas Desfase de 3 a 4 semanas Desfase de 5 a 7 semanas	Tabla Gantt

FOCO	OBJETO/ ELEMENTO DE EVALUACIÓN	VARIABLE	ESTADO DE LA VARIABLE	NORMA	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Proyecto N° 4	Recursos	Suficiencia: Correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación de cada actividad y los efectivamente utilizados.	a) Muy Adecuada b) Adecuada c) Relativamente Adecuada e) Inadecuada f) Muy Inadecuada	a) - b)= 3 b) = 2 c) =1	Cuaderno de Campo

DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Proyecto N° 1 "Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso"

FASE : *Ejecución*

OBJETIVOS DEL PROYECTO: Analizar con los responsables de las Áreas Pastorales, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en el Diagnóstico Organizacional realizado por el equipo seminarista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS : Lograr un análisis estratégico del Diagnóstico Organizacional efectuado por el equipo seminarista.

Colaborar en el empoderamiento de los participantes respecto a las oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa de sus áreas de trabajo.

Lograr una definición de lineamientos de la estrategia que orientará los procesos futuros.

ACTIVIDADES : Reuniones de trabajo con Vicaría de Pastoral.
Reuniones de trabajo con el Consejo Pastoral.

REGISTRO DE PRINCIPALES ACTIVIDADES.-

Actividad: Reunión de trabajo con Vicaría de Pastoral

- **Fecha** : Viernes 1 de Septiembre de 2006.
- **Hora** : 10:30 Hrs. a 12:30 Hrs.
- **Lugar** : Oficina Secretario Ejecutivo Vicaría de Pastoral.

- **Participantes** : P. Santiago Silva Retamales, Vicario de Pastoral.
P. Renzo Ramelli Morales, Secretario Ejecutivo.
Srta. Maria Eugenia Quitral, Responsable Comunicaciones.
Srta. Jacqueline García, Secretaria Administrativa

- **Responsables** : Equipo Seminarista.

- **Descripción** : La reunión de trabajo se enmarcó en la preparación de la reunión del Consejo Diocesano de Pastoral. Se desarrolló en tres fases:

Primer Momento

En una primera instancia, se propició un diálogo informal, -práctica propia de la institución religiosa- para, luego dar paso al análisis y/o instancia formal de trabajo. El Equipo Seminarista procedió, primeramente, a una exposición de los resultados de la investigación diagnóstica. De la cual se precisaron, a continuación, cuatro aspectos fundamentales, en relación a las dificultades de "comunicación y trabajo conjunto" señaladas por la misma Vicaría:

- La Vicaría de Pastoral no ha desarrollado un liderazgo efectivo frente las Áreas Pastorales del Obispado; y la Pastoral Social sobre aquellas que le corresponden.
- Definición inexistente o precaria de los Roles de quienes se desempeñan en las Áreas Pastorales.
- Ausencia de administración formal o informal de la Gestión del Voluntariado.
- Inexistencia de formas de complementariedad e integración entre miembros de comisiones, o comisiones en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado.

Ante cada problemática, el Equipo Seminarista procedió a analizar las incidencias que dicha realidad implica para el adecuado desarrollo administrativo de las Áreas Pastorales y el consecuente desempeño en medio de la comunidad.

Segundo Momento

Se procedió a generar una instancia de aclaración y profundización, propiciando la formulación de preguntas y comentarios, en base a un ordenamiento de los puntos a acotar, predefinidos en el inicio. Las preguntas fueron de tipo aclaratorias; mientras que los comentarios realizados por el Equipo de la Vicaría de Pastoral asumían la realidad señalada, complementándola, en cuanto a factores asociados; especialmente, en el tema del **liderazgo**, en lo concerniente a estilos de administración de los obispos precedentes y responsables -actuales y anteriores- de las comisiones pastorales .

Se reconoce, además, que los **Roles** no están definidos, que éstos están condicionados por la personalidad de quienes los ejercen; y que, en diversas ocasiones, éstos no cumplen con las expectativas de la Vicaría de Pastoral ; y, que, no obstante, aún no se han precisado ni realizado acciones tendientes a su superación.

La realidad de **complementariedad e integración** también fue asumida. Y fue asociada con el liderazgo de los responsables de la comisiones y las "razones históricas".

Un tema en el que no hubo consenso, al interior del Equipo de la Vicaría de Pastoral, fue el tema de la **Gestión del Voluntariado**. Al respecto, se señalaba por una parte, que no era necesario, por cuanto era función de los responsables de las comisiones pastorales y que los miembros voluntarios estaban bien preparados. Y otra posición, señaló que era un tema que debía ser asumido por la Vicaría; y, que si los roles no están definidos no todos entienden que deben preocuparse de los voluntarios; y que ello debe trascender el tema de la formación; sino que, además, deben preocuparse por sus necesidades y velar por un adecuado uso de su servicio.

Tercer Momento

Se adoptan conclusiones. El Vicario de Pastoral señala que, a pesar de que la exposición del Equipo Seminarista para el Consejo de Área Pastorales, Decanos y

Movimientos estaba calendarizada para el próximo martes 5 de Noviembre, su deseo era que primero los resultados del diagnóstico fueran presentados al Consejo de Vicarios presidido por el Obispo Diocesano y, posterior a ello al Consejo anterior. No obstante lo anterior, se solicita al Equipo Seminarista redacte una propuesta de Roles para todos los responsables de la Vicaría de Pastoral, a fin de que sea revisada por el Equipo. Posterior a ello, se realiza un receso intermedio durante el cual el Equipo Seminarista se retira de la reunión.

Actividad : Reunión de trabajo con el Consejo Pastoral

- **Fecha** : martes 07 de Noviembre de 2006.
- **Hora** : 11:20 Hrs. A 12:30 Hrs.
- **Lugar** : Auditorio Cardenal Antonio Samoré, Obispado.
- .
- **Participantes** : Decanos, Responsables de Áreas Pastorales, y Coordinación de Movimientos.
- **Responsables** : Equipo Seminarista y Equipo Vicaría de Pastoral
- **Descripción** : La reunión de trabajo se desarrolló, no obstante lo acordado en la Reunión anterior con la Vicaría de Pastoral, antes del encuentro con los Vicarios Episcopales, dado que éstos aún no habían fijado fecha para tal encuentro; y que la presente sería uno de los últimos encuentros del Consejo Diocesano de Pastoral del Presente Año. Para efectos del presente análisis, se precisan las siguientes fases realizadas:

Primer Momento

En la primera instancia, se realizó una reseña sobre lo que consiste un Diagnostico Organizacional y el contexto en que se desarrolló, en la Vicaria de Pastoral. Posteriormente, se analizó los cuatro aspectos fundamentales relativos a las dificultades de "comunicación y trabajo conjunto" señaladas por la misma vicaría y derivados de la investigación diagnóstica. Se precisó que La Vicaría de Pastoral no ha desarrollado un liderazgo efectivo frente las Áreas Pastorales del Obispado; y la Pastoral Social sobre aquellas que le corresponden. Como, asimismo,

- Una definición inexistente o precaria de los Roles de quienes se desempeñan en las Áreas Pastorales.
- Ausencia de administración formal o informal de la Gestión del Voluntariado.
- Inexistencia de formas de complementariedad e integración entre miembros de comisiones, o comisiones en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado.

Segundo Momento

En esta etapa correspondía un trabajo grupal de los participantes del Consejo, sin embargo no fue posible realizarlo, dado que, inmediatamente, surgieron preguntas por parte de los asistentes, que deseaban respuesta inmediata. Ello determinó para el equipo adoptar la decisión de cambiar, de acuerdo los requerimientos de la realidad, la actividad planificada; y realizar una mesa de discusión , que, igualmente, posibilitó el logro de los objetivos.

En cuanto a la **Definición de Roles**, el Director de la Escuela de Diáconos, y ex Asesor de la Pastoral Juvenil Diocesana señaló que efectivamente -al menos los roles que él ha desempeñado- no están definidos y que es necesario que lo estén según las necesidades del Obispo Diocesano que es el encargado del ejercicio de los roles; asimismo, señaló que, en base a su experiencia como Asesor Diocesano de la Pastoral Juvenil para la cual había sido nombrado "Director"; solicitaba un cambio en la nominación; dado que no reflejaba la idea que él pretendía desempeñar en la Pastoral Juvenil Diocesana. Para concluir solicitó la elaboración de una propuesta de roles para que sea presentada al Obispo Diocesano.

Respecto a la **Gestión de Voluntariado**, se manifestó el P. Braulio Jeldres, Asesor Diocesano de COMIN, y que ejerce tal función de manera voluntaria y el P. Mauro Ojeda, Decano de Santa María del Mar. En la instancia ambos concordaron que es necesario reconocer la labor de los voluntarios a través de eventos o gestos concretos y planificados de parte de las autoridades del obispado. En la misma línea, y respecto al planteamiento de la Remuneración de todo los Secretarios Ejecutivos el P. Mauro Ojeda concluyó: *"Deberíamos pensar que pueden existir ciertos trabajos dentro de la Pastoral que debieran ser monetariamente remunerados"*.

Por último, en una invitación a volver a la problemática original, el P. Renzo Ramelli, Secretario Ejecutivo de la Vicaria de Pastoral, pregunto a los asistentes la

posibilidad acerca de la propuesta de Reunir a la Áreas Pastorales a fines en un mismo edificio corporativo, sin embargo la pregunta se diluyó en otros aportes de los presentes.

El Equipo Seminarista considera importante destacar preguntas respecto al proceso de investigación realizadas por el Consejo Diocesano de Pastoral. Los principales cuestionamientos se refirieron a los sujetos que fueron entrevistados (Secretarías Administrativas, Miembros del Equipo de la Vicaría de Pastoral y otras autoridades del Consejo de Pastoral). Al respecto, el Equipo Seminarista señaló en primer lugar, que la Secretarías Administrativas, dado su escaso número - 4 secretarías- no fueron entrevistadas formalmente para no ser consideradas en los informes finales y no comprometer su fuente laboral; en segundo lugar, se señaló que no se consideró a los miembros del Equipo de la Vicaría de Pastoral ya que se trata de un estudio sobre las Áreas Pastorales para la Vicaría de Pastoral y no de cómo ellos realizan su gestión. Por último, respecto a otras autoridades del Consejo Pastoral, se señaló al igual que en el momento anterior, que se trata de un Diagnóstico a las Áreas Pastorales del Obispado y no a otras instancias.

En la instancia no se pudo concretar ninguna de las propuestas por el Equipo Seminarista, sin embargo, la gran mayoría de los asistentes que intervinieron estuvieron de acuerdo con la implementación de las estrategias señaladas que, no obstante, deben ser aprobadas por la Vicaría de Pastoral.

FASE	: <i>Evaluación</i>
ACTIVIDAD	: Evaluación del Proceso
ACCIONES DE EVALUACIÓN	: Utilización de Instrumentos de Registro Organización de la Información Evaluativa Sistematización de los Elementos Evaluativos

Las actividades del proyecto se evalúan desde los siguientes aspectos:

➤ *Asistencia de los Participantes*, el encuentro sostenido con el equipo de la Vicaría en términos de asistencia puede ser evaluado como exitoso ya que ésta se presenta como Alta al contar con la totalidad del equipo de la Vicaría de Pastoral. En cuanto al encuentro sostenido con el Consejo de Pastoral Diocesana, la asistencia se presentó de igual manera como Alta al contar con el 68% de los representantes de áreas, decanos y los coordinadores de movimientos.

De esta manera el proyecto puede ser evaluado en términos de asistencia como exitoso.

➤ *Intervenciones de los Participantes*, respecto a la reunión en Vicaría de Pastoral, las intervenciones realizadas por los presentes permitieron generar un adecuado proceso de retroalimentación surgido durante el desarrollo de la reunión, lo que entrega al Equipo Seminarista interesantes aportes de los participantes, promoviéndose en los mismos el desarrollo de una actitud crítica, reflexiva y analítica sobre la realidad organizacional. Constituyéndose en un aporte significativo para el Equipo de Seminaristas en el levantamiento de propuestas en razón de las problemáticas manifestadas.

Proyecto N° 2 *“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración”*

FASE	: Ejecución
OBJETIVOS DEL PROYECTO	Generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso.
PRODUCTO	Documento, Propuesta de definición de roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
ACTIVIDADES	<p>: Revisión y sistematización de los auto-conceptos de Rol de los ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado obtenidos en la etapa de recolección de datos a través de los cuestionarios y cuadernos de campo.</p> <p>Revisión bibliográfica atingente, respecto de Roles y desempeño de Roles en Organizaciones y documentos eclesiásticos que definan los mismos u otros.</p> <p>Sistematización y redacción de un documento Propuesta a la Vicaría de Pastoral para la definición de los roles de sus miembros ejecutivos.</p> <p>Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.</p>

MATRIZ RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<p><i>Revisión y Sistematización de los auto-conceptos de Rol de los ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado obtenidos en la etapa de recolección de datos a través de los cuestionarios y cuadernos de campo.</i></p>	<p>En esta etapa del proyecto, el Equipo Seminarista, realizó la revisión y posterior sistematización de los auto - conceptos de Rol que manejaban los Miembros Ejecutivos de las distintas Áreas Pastorales. Este proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión y análisis del contenido de los cuestionarios aplicados a los Miembros Ejecutivos de las Áreas Pastorales. - Revisión del contenido y análisis de los cuadernos de campo llevados por el equipo seminarista. - Sistematización de dichos datos.
<p><i>Revisión bibliográfica atinente respecto de Roles y desempeño de Roles en Organizaciones y documentos eclesíásticos que definan los mismos u otros.</i></p>	<p>Luego de la acción anterior el Equipo Seminarista llevó a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía atinente respecto a la temática de Roles, este proceso se realizó de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de material bibliográfico respecto a Roles en la Organización. - Revisión de material bibliográfico respecto Roles Eclesiásticos.
<p><i>Sistematización y redacción de un documento propuesta a la Vicaría de Pastoral para la definición de los roles de sus miembros ejecutivos.</i></p>	<p>Esta acción se desarrolló en base a la integración tanto de los aportes del auto - concepto que los Miembros Ejecutivos de las Áreas Pastorales manejan, de los aportes obtenidos de la revisión bibliográfica, y de los aportes planteados por el Equipo Seminarista.</p>

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<i>Entrega del Documento</i>	La entrega del documento "Propuesta de Definición de Roles Pastorales", la cual tiene por objetivo generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso, fue entregado al P. Renzo Ramelli Morales, Secretario Ejecutivo de la Vicaria de Pastoral. Para su posterior aprobación por parte de la Vicaria de Pastoral.

FASE	:	<i>Evaluación</i>
ACTIVIDAD	:	Evaluación del proceso
ACCIONES DE EVALUACIÓN	:	Utilización de Instrumentos de Registro Organización de la Información Evaluativa Sistematización de los Elementos Evaluativos

La evaluación se desarrolla en virtud del proceso de las actividades implementadas:

En cuanto a la actividad N°1, las distintas acciones planificadas presentaron algunas dificultades en cuanto al auto - concepto de rol que en cada área pastoral los miembros ejecutivos manejaban; al existir roles homónimos y homólogos que hicieron difícil en una primera instancia su aplicación para una definición general.

Respecto a la actividad N°2, las distintas acciones planificadas se llevaron a cabo de adecuada manera, pero sin estar exento de dificultades en términos de la búsqueda de bibliografía atingente para la temática de roles en especial en el ámbito eclesial.

En cuanto a la actividad N°3, la sistematización de la información y de los antecedentes obtenidos se realizó de una adecuada manera dando lugar al documento: Propuesta de Definición de Roles Pastorales.

Finalmente la actividad N°4, la entrega del documento se efectuó en el periodo de tiempo programado.

<p>Proyecto N° 3 “La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad”</p>
--

FASE	<i>Ejecución</i>
OBJETIVOS DEL PROYECTO	Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
PRODUCTO	Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
ACTIVIDADES	<p>Sistematización de aportes emanados en los Encuentros con la Vicaría de Pastoral, Vicarios Episcopales, y Consejo Diocesano de Pastoral, respecto a la gestión de los voluntarios de las Áreas Pastorales.</p> <p>Revisión de Bibliografía atinente respecto a la Gestión de Voluntarios en Organizaciones no Gubernamentales.</p> <p>Elaboración de un Documento de apoyo a la gestión de voluntarios en la Vicaría de Pastoral.</p> <p>Entrega del Documento.</p>

MATRIZ RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<p><i>Sistematización de aportes emanados en los Encuentros con la Vicaría de Pastoral, Vicarios Episcopales, y Consejo Diocesano de Pastoral, respecto a la gestión de los voluntarios de las Áreas Pastorales.</i></p>	<p>En esta etapa del proyecto el Equipo Seminarista, realizó la revisión y posterior sistematización de los aportes emanados de las Reuniones de Trabajo con el Equipo de la Vicaría de Pastoral y del Consejo Diocesano de Pastoral. Este proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión y análisis del Registro de las Actividades desarrolladas con Vicaría y el Consejo Diocesano – Revisión del contenido y análisis de los cuadernos de campo llevados por el equipo seminarista. – Sistematización de dichos datos.
<p><i>Revisión de Bibliografía atingente respecto a la Gestión de Voluntarios en Organizaciones no Gubernamentales.</i></p>	<p>Luego el Equipo Seminarista llevó a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía atingente respecto a la temática de Gestión de Voluntariado</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión de material bibliográfico respecto a Gestión de Voluntariado. – Revisión de sistematización de iniciativas en Gestión de Voluntariado en Organizaciones Sociales.
<p><i>Elaboración de un Documento de apoyo a la gestión de voluntarios en la Vicaría de Pastoral.</i></p>	<p>Esta acción se desarrolló basada en la integración tanto de los aportes del equipo de Vicaría de Pastoral, del Consejo Pastoral Diocesano; de los aportes obtenidos de la revisión bibliográfica, y de los aportes planteados por el Equipo Seminarista</p>

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<i>Entrega del Documento</i>	La entrega del documento "Apoyo a la Gestión de Voluntariado en la Vicaría de Pastoral.", la cual tiene por objetivo elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso; fue entregado al P. Renzo Ramelli Morales, Secretario Ejecutivo de la Vicaria de Pastoral, para su posterior aprobación por parte de la Vicaria de Pastoral.

FASE	: <i>Evaluación</i>
ACTIVIDAD	Evaluación del proceso
ACCIONES DE EVALUACIÓN	Utilización de Instrumentos de Registro Organización de la Información Evaluativa Sistematización de los Elementos Evaluativos

La evaluación se desarrolla en virtud del proceso de las actividades implementadas:

En cuanto a la actividad N°1, de las acciones planificadas se vio retrasada la pesquisa de los aportes emanados desde el Consejo de Pastoral Diocesana, debido a que esta reunión fue retrasada desde la Coordinación de Vicaría de Pastoral, retrasando en alguna medida el proceso de aportes emanados desde los agentes pastorales respecto a la temática de voluntariado.

La actividad N°2, las distintas acciones planificadas se llevaron a cabo de adecuada manera, al contar con una extensa bibliografía actual respecto a la gestión de voluntariado, así como experiencias en ONG, lo que permitió proporcionar un nutrido sustento teórico referencial y experiencial sobre voluntariado.

En cuanto a la actividad N°3, la sistematización de la información obtenida se realizó de una adecuada manera dando lugar al documento: Propuesta de la Gestión del Voluntariado al interior de las Áreas Pastorales.

Finalmente la actividad N°4, la entrega del documento se efectuó en el periodo de tiempo programado.

<p>Proyecto N° 4 "La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización"</p>
--

FASE	: <i>Ejecución</i>
OBJETIVOS DEL PROYECTO	Colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
PRODUCTO	Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.
ACTIVIDADES	<p>Sistematización de las observaciones del equipo seminarista desde los cuadernos de campo y diagnóstico organizacional.</p> <p>Revisión de bibliografía atinente respecto de procesos básicos de vinculación en las organizaciones.</p> <p>Elaboración de una Propuesta de fortalecimiento de los procesos de vinculación de la Vicaría de Pastoral.</p> <p>Entrega del Documento a las Autoridades de la Vicaría de Pastoral.</p>

MATRIZ RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<p><i>Sistematización de las observaciones del Equipo Seminarista desde los cuadernos de campo y diagnóstico organizacional</i></p>	<p>En esta etapa del proyecto el Equipo Seminarista, realizó la revisión y posterior sistematización de las observaciones realizadas durante el proceso de diagnóstico. Este proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión del contenido y análisis de los cuadernos de campo llevados por el equipo seminarista. – Revisión del contenido y análisis desde el Diagnóstico Organizacional a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso. – Sistematización de dichos datos.
<p><i>Revisión de bibliografía atinente respecto de procesos básicos de vinculación en las organizaciones.</i></p>	<p>Luego el Equipo Seminarista llevó a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía atinente respecto a la temática de Vinculación en Organizaciones, mediante las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión de material bibliográfico respecto a Vinculación e integración en Organizaciones. – Revisión de experiencias organizacionales en Aspectos de Complementariedad e Integración.

ACCIONES PROGRAMADAS	ACCIONES EJECUTADAS
<p><i>Elaboración de una Propuesta de fortalecimiento de los procesos de vinculación de la Vicaría de Pastoral.</i></p>	<p>Esta acción se desarrolló basada en la integración tanto de los aportes obtenidos de la revisión bibliográfica, y de los aportes planteados por el Equipo Seminarista.</p>
<p><i>Entrega del Documento.</i></p>	<p>La entrega del documento "lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso", la cual tiene por objetivo colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas; fue entregado al P. Renzo Ramelli Morales, Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral, para su posterior aprobación por parte de la Vicaría de Pastoral.</p>

FASE	: <i>Evaluación</i>
ACTIVIDAD	: Evaluación del proceso
ACCIONES DE EVALUACIÓN	: Utilización de Instrumentos de Registro Organización de la Información Evaluativa Sistematización de los Elementos Evaluativos

La evaluación se desarrolla en virtud del proceso de las actividades implementadas:

En cuanto a la actividad N°1, las distintas acciones planificadas se efectuaron de una manera óptima al contar con la información pesquisada durante el desarrollo del diagnóstico organizacional y de los cuadernos de campo manejados por el Equipo Seminarista, los que permitieron dar luces sobre los elementos constitutivos de la Propuesta.

Respecto a la actividad N°2, las acciones programadas se ejecutaron de manera adecuada al realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la temática.

En cuanto a la actividad N°3, la sistematización de la información pesquisada se realizó de una adecuada manera dando lugar al documento: Propuesta de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Finalmente la actividad N°4, la entrega del documento se efectuó en el periodo de tiempo programado.

EVALUACION



Consideraciones Preliminares

El presente capítulo pretende dar cuenta del proceso que implicó el desarrollo del programa y del proceso metodológico de este seminario de título.

En primer lugar, se presenta la evaluación de cada proyecto de acuerdo a los criterios señalados en la programación; en segundo lugar, y de la misma forma, se evalúa el programa. Ambas evaluaciones concluyen en la Síntesis Evaluativa.

Por último, se evalúa el proceso metodológico según cada una de las fases desarrolladas.

EVALUACION DE LOS PROYECTOS

Proyecto N° 1 “Conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que constituyen una oportunidad de mejoramiento en los procesos administrativos de las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso”

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Analizar con los responsables de las Áreas Pastorales, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en el Diagnóstico Organizacional realizado por el equipo seminarista.

Evaluación en base al logro del Objetivo General del Proyecto:

Se considera que el objetivo fue logrado exitosamente, al cumplirse los tres objetivos específicos definidos para los fines de la implementación del Proyecto.

EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES:**Evaluación de la Actividad Reunión con Equipo de Vicaría de Pastoral:**

Se considera que esta actividad se desarrolló de manera muy adecuada y por ende su planteamiento y definición como lograda; al realizarse las tres acciones establecidas para los fines de la consecución de la misma.

Evaluación de la Actividad Reunión de Trabajo con el Consejo Diocesano de Pastoral:

Se estima que la actividad se desarrolló de manera óptima y adecuada, debido a que se logró realizar las tres acciones establecidas para la implementación y consecución de la misma.

Evaluación de la Asistencia:

La concurrencia de los miembros de las distintas instancias pastorales a las reuniones de trabajo, puede ser considerada de nivel Medio.

En la primera instancia con Vicaría de Pastoral, la asistencia fue Alta, al contar con la presencia del 100% del equipo. En cuanto a la segunda instancia pastoral, es decir, con el Consejo Diocesano de Pastoral, la asistencia alcanzó a un 40% del total de los convocados. Sin embargo, se hace necesario mencionar que dicha asistencia se encuentra dentro del promedio de las reuniones de coordinación implementadas por la Vicaría de Pastoral.

Evaluación de la Metodología:

La programación y la utilización de la metodología para la consecución del proyecto se considerada apropiada para la correcta ejecución de las reuniones, ya que posibilitó la participación activa de los asistentes, así como su capacidad crítica y reflexiva, en concordancia con los objetivos planteados.

Evaluación de los Recursos

La programación de este elemento es considerado adecuado para el logro de los objetivos del proyecto; al existir una correlación apropiada entre los recursos definidos y los efectivamente ocupados.

Evaluación del Tiempo:

La programación de este elemento es considerado como Buena, de acuerdo a las actividades definidas para el proyecto, las que se realizaron en el periodo de tiempo planificado. Se hace necesario mencionar que el periodo de Holgura se utilizó para la segunda actividad del Proyecto, debido que este periodo se extendió en espera de la Reunión de Trabajo con los Vicarios Episcopales, la cual fue propuesta por el equipo de Vicaría de Pastoral; reunión que no pudo ser realizada por motivos internos de la organización.

TABLA GANTT PROYECTO N ° 1

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Reunión Vicaría de Pastoral</i>	++++ *****	++++	-----	-----								
<i>Reunión Consejo Diocesano Pastoral</i>					++++	++++	++++	++++	-----	----- *****		
<i>Evaluación del Proyecto</i>		++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	-----	----- *****		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

Tiempo Ejecutado : *****

Proyecto N° 2 *“Definición de Roles: Una herramienta que contribuye a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración”*

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso.

PRODUCTO:

Documento, Propuesta de definición de roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación del Objetivo General:

El objetivo planteado se evalúa como logrado en su totalidad, ya que se logró generar un proceso de definición de los roles ejecutivos en las Áreas Pastorales y Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso.

Evaluación del Producto:

Este elemento es considerado como logrado al haberse realizado las cuatro actividades para su consecución, las que a su vez fueron desarrolladas exitosamente, dando lugar al documento.

Evaluación de la Metodología:

La programación de este elemento puede ser evaluada como adecuada ya que su utilización permitió llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto dando lugar al documento de Propuesta de definición de roles para los miembros ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación de los Recursos:

La suficiencia de este elemento se evalúa como adecuada al presentarse una apropiada correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación del proyecto y los efectivamente utilizados

Evaluación del Tiempo: respecto a la suficiencia en la correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas, es evaluada como Buena al no existir desfase de tiempo entre estos.

TABLA GANTT PROYECTO N ° 2

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Revisión y Sistematización de Auto-conceptos de Rol</i>			++++ *****	++++	++++	-----	-----					
<i>Revisión de Bibliografía</i>			++++ *****	++++ *****	++++	-----	-----					
<i>Redacción del Documento</i>					++++ *****	++++ *****	++++ *****	++++	-----			
<i>Entrega del Documento</i>									++++ *****	-----	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>									++++ *****	-----		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

Tiempo Ejecutado : *****

Proyecto N° 3 "La Gestión del Voluntariado: Una Herramienta que optimiza procesos administrativos y productos en beneficio de la comunidad"

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

PRODUCTO:

Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación Objetivo General:

El objetivo planteado se evalúa como logrado en su totalidad, ya que se logró elaborar una plataforma conceptual y metodológica básica para el desarrollo de un programa de Gestión del Voluntariado, en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación del Producto:

Este elemento es considerado como logrado al haberse realizado las cuatro actividades para su consecución, las que a su vez fueron desarrolladas exitosamente, dando lugar a la confección de un documento para la Gestión de Voluntariado en las áreas pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación de la Metodología:

Este elemento puede ser evaluada como adecuada ya que su utilización permitió llevar a cabo cada las actividades del proyecto dando lugar al documento de Propuesta de apoyo para la Gestión de Voluntariado en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación de los Recursos:

Este elemento se evalúa como Bueno al presentarse una apropiada correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación del proyecto y los efectivamente utilizados.

Evaluación del Tiempo:

La suficiencia en la correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas, es evaluada como Buena al no existir desfase de tiempo entre estos.

Es necesario mencionar que la utilización del tiempo de holgura para la redacción y entrega del documento debió utilizarse en espera de la realización de la Reunión con el Consejo Pastoral Diocesano, considerando los aportes de dichos miembros.

TABLA GANTT PROYECTO N ° 3

Momentos	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Sistematización de Aportes.</i>		++++ *****	++++	++++	++++	++++	++++	-----	-----	----- *****		
<i>Revisión de Bibliografía</i>				++++ *****	++++ *****	++++ *****	-----	-----	-----			
<i>Redacción del Documento</i>					++++ *****	++++ *****	++++ *****	++++ *****	----- *****	----- *****		
<i>Entrega del Documento</i>									++++	----- *****	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>									++++	----- *****		

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

Tiempo Ejecutado : *****

Proyecto N° 4 "La Comunicación como Instrumento de Acción Social que impulsa el desarrollo de las personas y la organización"

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

PRODUCTO:

Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación del Objetivo General:

El objetivo planteado se evalúa como logrado en su totalidad, ya que se logró colaborar en el desarrollo de Procesos de vinculación formal e informal entre los miembros de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso

Evaluación del Producto:

Este elemento es considerado como logrado al haberse realizado las cuatro actividades para su consecución, las que a su vez fueron desarrolladas exitosamente, dando lugar a la confección de un documento para colaborar en el desarrollo de Procesos de Vinculación Formal e Informal entre los miembros de las áreas pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación de la Metodología:

Puede ser evaluada como adecuada ya que su utilización permitió llevar a cabo las actividades del proyecto dando lugar al documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Evaluación de los Recursos:

Este elemento se evalúa como Bueno al presentarse una apropiada correlación entre los recursos definidos y destinados para la implementación del proyecto y los efectivamente utilizados.

Evaluación del Tiempo:

La suficiencia en la correlación entre la implementación de las actividades y los periodos de tiempo establecidos para las mismas, es evaluada como Buena al no existir desfase de tiempo entre estos.

TABLA GANTT PROYECTO N ° 4

Momentos	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 04 -08	Semana 11 - 15	Semana 18 - 22	Semana 25 - 29	Semana 02- 06	Semana 09 - 13	Semana 16 - 20	Semana 23 - 27	Semana 30 - 3	Semana 6 - 10	Semana 13 - 17	Semana 20 - 24
<i>Sistematización Observaciones Equipo Seminarista.</i>	++++ *****	++++ *****	++++ *****	-----	-----							
<i>Revisión de Bibliografía</i>		++++ *****	++++ *****	++++ *****	-----	-----						
<i>Redacción del Documento</i>					++++ *****	++++ *****	++++ *****	-----				
<i>Entrega del Documento</i>								++++ *****	++++ *****	-----	-----	
<i>Evaluación del Proyecto</i>							++++	++++ *****	-----			

Tiempo Programado : +++++

Tiempo de Holgura : -----

Tiempo Ejecutado : *****

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

*“El Mejoramiento de los Procesos Administrativos de las Áreas Pastorales:
Una Herramienta que Enriquece el Aporte del Obispado
de Valparaíso a la Comunidad”*

La Evaluación del Programa se basa en una estrategia evaluativa de tipo intermedia, caracterizada en la evaluación de cada Proyecto en particular (anteriormente presentada), y una de tipo final o global.

De esta forma, a continuación se expone una evaluación global de los principales elementos constituyentes del Programa; estos elementos evaluativos son: **Objetivo General**, cuya evaluación se enmarca, tanto desde el logro como de la ejecución de sus respectivos Objetivos Específicos, constituyentes éstos últimos de los Proyectos del Programa; **Estrategia Metodológica**, definida y utilizada para los fines de la adecuada implementación y ejecución del Programa; **Estrategia Evaluativa**, establecida para la adecuada evaluación del Programa; **Tiempo**, representado en la correlación entre los plazos definidos y los efectivamente efectuados; y **Recursos**, correlación entre los recursos establecidos y los efectivamente utilizados.

MATRIZ EVALAUTIVA DEL PROGRAMA

ELEMENTO	EVALUACIÓN
<i>Objetivo General</i>	<p>El Objetivo General establecido en el Programa, se considera como Logrado, ya que se pudo dar un adecuado cumplimiento a los objetivos específicos emanados desde éste, y que en definitiva constituyen los objetivos perseguidos a través de cada Proyecto.</p> <p>Se considera que por medio de la ejecución del Programa, se ha permitido generar un espacio de reflexión - acción en donde los miembros de las Áreas Pastorales han podido analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expuestas en el Diagnóstico Organizacional.</p>

ELEMENTO	EVALUACIÓN
<i>Objetivo General</i>	<p>Y por otra, se han iniciado procesos referidos al apoyo en la Definición de los Roles Ejecutivos de las Áreas Pastorales, lo que contribuirá a la claridad organizacional y al mejoramiento de la complementariedad e integración entre las Áreas.</p> <p>Además de prestar apoyo a la Vicaría de Pastoral en aspectos referidos a la Gestión de Voluntariado y a formulación de lineamientos estratégicos y procesos básicos para fortalecer la vinculación entre las distintas instancias pastorales.</p> <p>Todos los aspectos antes mencionados, contribuyen a mejorar el desarrollo organizacional de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.</p>
<i>Estrategia Metodológica</i>	<p>La opción de implementar el Programa desde una estrategia constructiva - participativa, permitió no solo el adecuado logro del objetivo establecido en éste, sino que también un proceso de desarrollo satisfactorio para las distintas actividades planteadas.</p> <p>La generación de espacios de reflexión y análisis, junto a la construcción participativa de los agentes pastorales en función del levantamiento de propuestas de base para abordar las distintas debilidades detectadas en el Diagnóstico Organizacional; permitieron en definitiva la incorporación de los miembros de las Áreas Pastorales durante el proceso de desarrollo del Programa.</p> <p>Por tanto, la programación de este elemento es evaluado como Muy Adecuado.</p>
<i>Estrategia Evaluativa</i>	<p>El haber definido una estrategia de evaluación desde una metodología abierta y flexible contribuyó por una parte, al adecuado desarrollo de la evaluación intermedia del Programa, a través de la evaluación de</p>

ELEMENTO	EVALUACIÓN
<i>Estrategia Evaluativa</i>	<p>cada uno de los Proyectos de éste; y por otra, permitió la evolución global o final del mismo, permitiendo realizar un completo proceso evaluativo de determinantes elementos.</p> <p>Además de haber utilizado dos enfoques de Evaluación, permitió llevar a cabo la misma desde una perspectiva global y holística.</p>
<i>Tiempo</i>	<p>La evaluación de este elemento es considerada como Bueno, ya que la programación del tiempo estuvo en concordancia a los momentos en que cada una de las actividades del Proyecto se ejecutaron, permitiendo que el periodo de tiempo establecido para el Programa se cumpliera. Y sólo utilizando el tiempo de holgura para el Proyecto nº 2 al hacerse necesario esperar hasta la realización de la Reunión con el Consejo Diocesano para dar por terminada la elaboración del producto de dicho proyecto.</p>
<i>Recursos</i>	<p>Los recursos programados para al implementación del Programa, se consideran como Buenos, al haber existido una adecuada correlación entre los definidos y los efectivamente ocupados; permitiendo el desarrollo óptimo de cada una de las actividades y acciones del Programa.</p>

SINTESIS EVALUATIVA

Los elementos considerados para realizar la Evaluación del Programa, permiten concluir que la intervención ejecutada, fue desarrollada de manera adecuada al constituirse en un aporte significativo en el mejoramiento del desarrollo organizacional de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Al implementar el Programa desde una estrategia constructivista, esencialmente, participativa, se potenció la reflexión y análisis por parte de los miembros de las distintas Áreas Pastorales acerca de la realidad organizacional. De esta manera se propició que el levantamiento de las distintas propuestas metodológicas estuvieran en directa concordancia con lo vivido cotidianamente por los agentes pastorales. Respondiendo directamente a cada una de las debilidades pesquisadas por el Equipo Seminarista, durante el proceso de Diagnóstico Organizacional a las Áreas Pastorales del Obispado.

De esta manera, la implementación del Programa se realizó a partir de las necesidades de la Institución; al requerir por una parte, un mejoramiento en aspectos referidos a la definición de roles ejecutivos al interior de las Áreas; al carecer de conocimientos básicos para el desarrollo de una Gestión de Voluntariado; y al carecer de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal para las Áreas Pastorales.

De este modo, es importante hacer referencia sobre el impacto y las proyecciones que pueden tener los productos emanados de los proyectos específicos del Programa; es así que se advierten como más factibles en su instalación y desarrollo a corto plazo, algunos más que otros.

De esta manera, en cuanto a la definición de los roles ejecutivos de las Áreas Pastorales, éstos serán implementados en el corto plazo al interior de la organización, previa aprobación de la Vicaría de Pastoral.

En relación al Documento de apoyo para la Gestión de Voluntarios y el Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de vinculación formal e informal, debido a que en términos económicos su implementación plantea mayores costos; éstos continúan siendo objeto de estudio, en cuanto a la forma gradual de implementación, más conveniente, por parte de la Vicaría de Pastoral y el Consejo Económico del Obispado de Valparaíso.

EVALUACION DEL PROCESO METODOLOGICO
--

Fase de Investigación y Diagnóstico

Los objetivos definidos posibilitaron un conocimiento idóneo de la realidad institucional abordada.

Se logró un marco teórico pertinente que comprendió una serie de elementos relacionados con el tema abordado, esto es: Diagnóstico Organizacional, Estructura Social, Dimensiones y Diseño, Sistema de Roles en la Organización, Recurso Humano y Procesos en la Organización.

Este marco teórico sirvió de guía en el proceso de análisis e interpretación de los datos recogidos en esta fase, permitiendo su constante revisión y ampliación.

La delimitación de la población objetivo, esto es el universo total, se considera adecuada, ya que permitió la obtención de información esencial para el desarrollo del seminario centrándose en los datos más representativos de la realidad organizacional y las excepciones más evidentes; el hecho de no haber podido llegar a toda la población de la organización significó, además, un dato muy valioso para el diagnóstico organizacional. Este proceso se vio facilitado por el uso de técnicas cuantitativas de investigación, enriquecidas, en ocasiones, con herramientas cualitativas, respondiendo de esta forma a la naturaleza y características particulares de la organización.

Fase de Programación

La fundamentación del programa permitió establecer las líneas de acción a seguir con los proyectos, señalando áreas deficitarias o con poco abordaje teórico, reflexivo y metodológico, dando luces a las actividades más pertinentes para abordar los temas del seminario.

Lo anterior, permitió una correcta formulación de los objetivos de programación, coherentes con las necesidades detectadas, y que dieron origen a los cuatro proyectos implementados.

El desarrollo de este programa hizo necesario una serie de estrategias, actividades y programas que fueron acordes a las características particulares de la institución, sus miembros y la temática abordada.

Fase de Ejecución

Esta fase dio cumplimiento a los objetivos general y específicos del programa considerando como eje central las temáticas del seminario. La realización de las actividades y la elaboración de los productos resultó satisfactoria ya que pudo darse respuesta a las necesidades de la organización en cuanto sus procesos administrativos y que fuese adecuada a las características particulares de la institución.

Esta fase fue evaluada permanentemente, ya sea mediante la retroalimentación con los responsables de la organización o del proceso metodológico desarrollado a través de las supervisiones académicas e institucionales.

Fase de Evaluación

La evaluación se llevó a cabo integrando elementos del Modelo de Referentes Específicos, enriqueciéndola con algunos elementos propios del enfoque cualitativo, de carácter holístico y hermenéutico. Apuntando a la evaluación en cada etapa de la ejecución así como al término del proceso, considerando elementos evaluativos tales como: Objetivos Generales de cada Proyecto y del Programa, Actividades, Productos, Metodología, Recursos, Tiempo y Asistencia. Lo anterior permitió dar cuenta del cumplimiento efectivo de lo programado y de los resultados obtenidos.

PROPUESTAS PARA UN MEJORAMIENTO
DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LAS ÁREAS PASTORALES DEL
OBISPADO DE VALPARAÍSO.



C o n s i d e r a c i o n e s P r e l i m i n a r e s

El Capítulo número Siete, contiene los tres documentos presentados a las autoridades de la Vicaría de Pastoral del Obispado de Valparaíso, y que constituyen elementos teóricos-operacionales para la redefinición de los procesos administrativos de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

El Primer documento es una Propuesta de Definición de Roles para los cargos ejecutivos de las Áreas Pastorales del Obispado; el segundo, constituye un Documento de lineamientos estratégicos y procesos básicos de complementariedad e integración, formal e informal, para las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso. Por último, se presenta un Documento Metodológico de apoyo para la Gestión de Voluntarios en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

PROPUESTA DE DEFINICION DE ROLES
OBISPADO DE VALPARAISO - CHILE

INTRODUCCION

El Diagnóstico realizado por el equipo seminarista a las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, permitió precisar que los roles de quienes se desempeñan en las Áreas Pastorales no están definidos, o lo están deficientemente. Esta situación aparece como una debilidad, a nivel de la estructura organizacional, que estaría obstaculizando la inquietud y decisión del Obispado de Valparaíso, en relación a impulsar procesos de mejoramiento a nivel administrativo, que le permitan perfeccionar su aporte a la comunidad.

Cabe consignar, además, que la mencionada indefinición de roles se presenta asociada a una ambigüedad y conflicto de rol en las personas que los desempeñan, conjuntamente, con dificultades para evaluar y obtener la retroalimentación adecuada para el mejoramiento de la respectiva gestión; situación que estaría afectando a las respectivas unidades de trabajo; situación que, además, no contribuiría a favorecer el desarrollo de las personas ni un buen clima laboral.

En base a los elementos expuestos, se acordó con la Vicaría de Pastoral, la elaboración, por parte del Equipo Seminarista, de la presente propuesta de definición de Roles para su análisis y aprobación por las Autoridades del Obispado y su consiguiente socialización con los responsables de las comisiones pastorales del Obispado de Valparaíso.

De este modo, la presente propuesta consiste en una sistematización, en que se definen y homologan los roles de los responsables de cada una de las instancias Pastorales, posibilitando, así, el conocimiento objetivo de la respectiva gestión, una mejor evaluación y retroalimentación, contribuyendo, positivamente, en el acceso a mayores niveles de complementariedad, integración y calidad del clima organizacional.

<p>MARCO CONCEPTUAL DE APOYO AL PROCESO DE DEFINICIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS ROLES.</p>

Davis y Newstrom (1991) señalan que el Rol es *un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con los otros. Refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.*

Peiró y Prieto (1996)⁴² definen el rol laboral *"como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición laboral, emitidas por las personas que se ven afectadas por su conducta e, incluso, por el propio ocupante, cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que hay en la conducta interpersonal"*

Disfunciones en el Desempeño de Roles.

Durante la asimilación y definición de un rol, o durante el desempeño del mismo, pueden acontecer sucesos que dificultan dichos procesos, generando problemas a las personas y al fácil funcionamiento de las unidades de trabajo a las que pertenece. Los aspectos más estudiados acerca del tema son: ambigüedad de rol y conflicto de rol.

Ambigüedad de Rol: Se refiere al grado de disponibilidad de la información requerida en una posición y se produce por la falta de información o su comunicación inadecuada. Por tanto, se trata de la incertidumbre o la falta de claridad que la persona tiene sobre su rol.

Conflicto de Rol: Se refiere a la situación creada por demandas y expectativas incompatibles entre sí a las que debe responder la persona. Es decir, se trata de estar sometido a varias demandas de modo que atender a unas signifique desatender a otras.

Las consecuencias más comunes de la Ambigüedad y Conflicto de Rol son, por un lado, la mayor tensión laboral, ansiedad, depresión relacionada con el

⁴² Peiró, José María y Prieto, Fernando (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La Actividad Laboral en su contexto*. Madrid, España. Ediciones Síntesis.

trabajo, fatiga y quejas somáticas y, por otra parte, una menor satisfacción laboral, implicación con el trabajo, autoestima y -participación.

PROPUESTA DE ROLES A LA VICARIA DE PASTORAL
--

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el Equipo Seminarista propone los siguientes Roles y su respectiva definición a la Vicaría de Pastoral, citando entre paréntesis, cuando corresponde, los roles que buscan reemplazar.

Las fuentes documentales para la construcción de cada Rol han sido principalmente el Código de Derecho Canónico, las Orientaciones Pastorales para la Pastoral Juvenil, los Estatutos de la Curia del Arzobispado San Luis de Potosí (México) y bibliografía relativa a administración.

Vicario de Pastoral

Del código de Derecho Canónico se desprende que al Vicario Episcopal:

Compete en toda la diócesis la potestad ejecutiva que corresponde por derecho al Obispo diocesano², para realizar cualquier tipo de actos administrativos, exceptuadas cuantas gestiones el Obispo se hubiera reservado a sí mismo o al Vicario general, o que, según el derecho, requiere mandato especial del Obispo, pero sólo para aquella porción de territorio, o respecto de aquellos asuntos... para los que haya sido nombrado.³

En el caso del Vicario de Pastoral, los asuntos para los que ha sido nombrado por el Obispo Diocesano, serían los referentes a *la Acción Pastoral Diocesana*.

De acuerdo con lo anterior, el Vicario Episcopal de Pastoral es el sacerdote nombrado por el Obispo a quien se le encomienda observar las necesidades Pastorales de la Diócesis, reflexionar sobre ellas, proponer un plan de acción para satisfacerlas y coordinar la Pastoral Orgánica de la Diócesis en conjunto con los responsables de la Comisiones Pastorales y de acuerdo a las Orientaciones Pastorales.⁴

² "Corresponde al Obispo diocesano gobernar la Iglesia particular que le está encomendada con potestad legislativa, ejecutiva y judicial, a tenor del derecho." Canon 391. Código de Derecho Canónico.

³ Cf. Canon 479, Código de Derecho Canónico. Biblioteca de Autores Cristianos. 12ª Edición. Madrid, España, 1993.

⁴ Cf. Estatutos de la Curia. Arzobispado San Luis de Potosí – México.

Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral

En permanente comunión con el Vicario de Pastoral, es el responsable de realizar los actos ejecutivos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Pastoral Orgánica Diocesana. Esto es planificar, organizar, coordinar, vincular y evaluar la acción pastoral en la Diócesis; así como velar por la existencia y desarrollo de los Recursos Necesarios (Humano, Material y Económico) para el funcionamiento eficaz de la Acción Pastoral Diocesana.

Equipo Vicaría de Pastoral

En directa comunión con el Vicario de Pastoral y Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral, y compuesto por miembros competentes en las diversas áreas del conocimiento y servicio pastoral; acompañan, cooperan, idean y fortalecen la labor de la Vicaría de Pastoral.

Asesor Diocesano de Comisión Pastoral

(Para el reemplazo de "Director" -excepto Pastoral Social-, "Vicarios" de Educación y Pastoral Universitaria)

Es el delegado pastoral del Obispo para ejercer el servicio evangelizador en la Iglesia local. Goza del consenso de los demás asesores decanales y de simpatía con el mundo que le ha sido confiado.

El Asesor Diocesano cumple el papel de animador de la Pastoral Diocesana. Su presencia acompaña, orienta, aclara y apoya, siempre en diálogo y con la participación de la Vicaría de Pastoral y el Ámbito Pastoral al que pertenece; la Comisión Diocesana de Pastoral respectiva y de quienes son los responsables a nivel local.

El Asesor Diocesano es un servidor cuya autoridad le viene delegada por el Pastor, y de esta manera está llamado a favorecer la iniciativa, ayudar al crecimiento despertar la creatividad, orientar la búsqueda en la respuesta más adecuada a las necesidades de quienes le han sido confiados. De la misma manera, debe procurar el fortalecimiento de una Pastoral Orgánica a nivel local,

diocesano y nacional, trabajando en comunión y evitando todo tipo de exclusión o disminución de las otras comisiones pastorales.⁵

Secretario Ejecutivo de Comisión Pastoral

(Para el reemplazo de "Coordinador")

De similar forma al Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral, en permanente comunión con el Asesor de Comisión Pastoral, es el responsable de realizar los actos ejecutivos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Comisión de Pastoral Diocesana. Esto es planificar, organizar y evaluar la acción de la Comisión Pastoral en la Diócesis así como velar por la existencia y desarrollo de los Recursos Necesarios (Humano, Material y Económico) para el funcionamiento eficaz de dicha acción.

Equipo Comisión Pastoral

En directa comunión con el Secretario Ejecutivo y Asesor Diocesano de la Comisión Pastoral, y compuesto por miembros competentes en las diversas áreas del conocimiento y servicio pastoral al que se refiere la comisión; acompañan, cooperan, idean y fortalecen la labor de la Comisión respectiva en la coordinación de los ámbitos que la comisión ha estructurado para su funcionamiento.

Director de Pastoral Social

Corresponde dinamizar, orientar, coordinar y vincular la Acción Pastoral de la Comisiones que ella comprende de acuerdo a las Orientaciones Pastorales vigentes, procurando un trabajo orgánico, multidisciplinario, de asistencia y promoción del ser humano.

Además es el responsable directo de los Programas Pastorales que en su interior se implementan y para los cuáles asigna un Coordinador. Para estos programas debe también, velar por la existencia y desarrollo de los Recursos

⁵ Adaptado de: Conferencia Episcopal de Chile CECH. Comisión Nacional de Pastoral Juvenil. *Orientaciones Nacionales para la Pastoral Juvenil "Por las huellas de Jesús"*. Santiago de Chile, 2004.

Necesarios (Humano, Material y Económico) para el funcionamiento eficaz de dicha acción.

Coordinador Diocesano de Programa de Pastoral Social

(Para el reemplazo de "Presidente") Sólo en Programas de Pastoral Social. Pastoral de Movilidad Humana y Pastoral Penitenciaria debieran tener Asesor Diocesano y Secretario Ejecutivo.

De similar forma al Secretario Ejecutivo, en permanente comunión con el Director de Pastoral Social, es el responsable de realizar los actos ejecutivos necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa respectivo. Esto es planificar, organizar y evaluar la acción del Programa respectivo.

No obstante, lo anterior, velar por la existencia y desarrollo de los Recursos Necesarios será responsabilidad del Director de Pastoral Social.

CUADRO DE HOMOLOGACION DE ROLES

ROL ACTUAL	ROL PROPUESTO
Vicario de Pastoral	<i>Vicario de Pastoral</i>
Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral	<i>Secretario Ejecutivo de la Vicaría de Pastoral</i>
Asesor Diocesano Director (excepto P. Social) Vicario	<i>Asesor Diocesano de Comisión Pastoral</i>
Secretario Ejecutivo Coordinador	<i>Secretario Ejecutivo de Comisión Pastoral</i>
Director de Pastoral Social	<i>Director de Pastoral Social</i>
Presidente	<i>Coordinador Diocesano de Programa de Pastoral Social</i>

PROPUESTA DE COMPLEMENTARIEDAD E
INTEGRACIÓN
OBISPADO DE VALPARAISO - CHILE

INTRODUCCION

Actualmente las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso manifiestan una inexistente vinculación o una vinculación mínima, formal o informal, de miembros del Área, o el Área en su conjunto, con las demás Áreas Pastorales del Obispado, con las consiguientes debilidades a nivel de complementariedad e integración

Existen diferentes factores asociados a esa realidad; entre los que es posible destacar: La existencia de Áreas Pastorales dentro y fuera de la Vicaría de Pastoral. No todas las Áreas tienen como referente válido de coordinación a la Vicaría de Pastoral. Existe una nominación diversa para cada una de las instancias pastorales. Y las Áreas Pastorales están, físicamente, disgregadas y/o agrupadas, sin una planificación estratégica.

En este contexto, cabe consignar la inexistencia de una estructura administrativa adecuada que permita vincular a las diversas Áreas Pastorales. Es necesario, por lo tanto, pasar de una estructura funcional a una estructura de redes o, de acuerdo a la denominada gestión pastoral (y de manera homónima), de una pastoral de conjunto a una pastoral orgánica. Sólo este proceso logrará la adecuada vinculación entre las diversas Áreas Pastorales beneficiando, de manera sustancial, la comunicación interna, considerando el poderoso elemento de retroalimentación que posee la estructura de redes y/o la Pastoral Orgánica.

De esta manera, surge la necesidad de impulsar un proceso de socialización acerca de la Pastoral Orgánica en el Obispado de Valparaíso que incluya a todos los miembros de las Áreas Pastorales que en ella se desempeñan. Iniciar este proceso beneficiará de manera significativa la comunicación interna entre las Áreas; e incluir a todos sus miembros responsables será el paso al trabajo en red que abandone la estructura funcional.

Es importante destacar que esto implica reforzar el actual equipo de la Vicaría de Pastoral, con miembros competentes, en las diversas áreas del conocimiento; y así coordinar el trabajo pastoral de acuerdo a una nueva estructura que responda a los ámbitos de la Pastoral (Iglesia Profeta, Iglesia Servidora, Iglesia Comunitaria e Iglesia Sacerdotal) de acuerdo a las Orientaciones para un Pastoral Orgánica.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS PARA LA VINCULACIÓN INTERNA EN LAS ÁREAS PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO</p>
--

La Vinculación Interna, se entenderá referida a potenciar la complementariedad e integración, en las Áreas Pastorales. Y, debería considerar los siguientes elementos:

1. Designación de Secretarios Ejecutivos en todas las Áreas Pastorales.

Se requiere nombrar para todas las Áreas Pastorales el rol de Secretario Ejecutivo, considerando que este cargo no se encuentra presente en todas las Áreas generando por tanto dificultades en el grado de operatividad y eficiencia que presentan las mismas.

2. Definición como mínimo media jornada laboral para los Secretarios Ejecutivos.

Se estima necesario establecer este tiempo mínimo para el desempeño de sus funciones. Y, en lo posible asignar la remuneración correspondiente. Asegurando la necesaria presencia física, en dicho lapso, que permita mejorar la necesaria coordinación, complementariedad e integración en las distintas acciones pastorales.

3. Asignación a cada Área Pastoral de un lugar físico de encuentro.

Se requiere que cada una de las Áreas Pastorales cuente con el necesario lugar físico de encuentro, que constituya la sede de dicha Área; y en la que pueda llevar a cabo su accionar pastoral sin dificultades de infraestructura.

4. Agrupación Física de las Áreas Pastorales afines.

Es preciso agrupar físicamente a las Áreas Pastorales afines, de manera de enriquecer la comunicación y vinculación directa, formal e informal.

5. Realización de Reuniones de Áreas Pastorales Ampliadas.

Es importante generar y establecer reuniones de Áreas Pastorales en que sean convocados, no sólo los representantes o encargados de estas Áreas, sino

que, también, miembros tanto voluntarios como remunerados de cada una de éstas, que representen a diversos equipos de trabajo, optimizando la información, el análisis y desarrollo como totalidad.

6. Generación de instancias de sociabilidad.

Es imprescindible generar espacios de vinculación y camaradería entre todos los miembros, tanto remunerados como voluntarios, con el fin de potenciar las relaciones informales, el sentido de identidad y el desarrollo de su propia cultura organizacional.

7. Evaluación de necesidades de fortalecimiento del equipo de trabajo de la Vicaría de Pastoral.

Para efectos de sustentar el desarrollo de la organización, de acuerdo a los requerimientos actuales, se hace necesario evaluar la necesidad de potenciar al equipo de trabajo de la Vicaría de Pastoral, con la incorporación del aporte de profesionales del área social que cuenten con la experticia necesaria para apoyar las acciones de dicho equipo.

PROPUESTA GESTION DE VOLUNTARIADO
AREAS PASTORALES
OBISPADO DE VALPARAISO - CHILE

INTRODUCCION

Las personas que conforman la organización en las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso podemos clasificarlas, según la relación contractual que mantienen con el Obispado, en:

El clero y religiosas: Que en virtud de su consagración y por disposición del obispo diocesano, cumplen determinada responsabilidad al interior de las Áreas Pastorales. Ellos representan el 8% del total de los miembros de dichas Áreas.

Personal que presta servicios remunerados: Que son las personas que trabajan a jornada parcial o completa en las Áreas Pastorales, bajo la asignación de una remuneración estable. Las personas con jornada completa representan el 2% del total de los miembros de las Áreas Pastorales; y las personas con media jornada el 6% del total de los miembros de dichas Áreas.

Personal que presta servicios voluntarios: Que son las personas que trabajan en las distintas Áreas Pastorales sin percibir una remuneración económica, y representan el 84% del total de los miembros de dichas Áreas.

Es importante destacar que los miembros voluntarios cumplen tareas administrativas y son parte permanente de los equipos de trabajo. Y, que, además, algunos de ellos cumplen roles de "Secretario Ejecutivo", "Coordinador Diocesano" y "Coordinador de Equipo"; responsabilidades que en otras Áreas son remuneradas. Y, que aportan experticia profesional y multidisciplinaria en cada una de estas Áreas.

Esta realidad supone que la permanencia y aporte de estos voluntarios tiene repercusión directa en la estabilidad de los programas y acciones que busque implementar la Iglesia Diocesana y, por tanto, es un indicador básico de calidad. Sin embargo, hasta la actualidad, no existe una gestión formal o informal del voluntariado que se desempeña en el Obispado de Valparaíso.

De esta manera, se genera la necesidad de desarrollar un proyecto orientado al logro de una adecuada Gestión del Recurso Humano Voluntario en el Obispado de Valparaíso. No hacerlo, implicaría ...incidirá directamente sobre el clima laboral de la organización, una continua rotación de voluntarios, y en definitiva, una deficiente implementación de las Orientaciones Pastorales vigentes, por cuanto este sector está conformado por el 84% del total de miembros de las Áreas Pastorales del Obispado.

La Gestión del Voluntariado no es más que gestión de personas, es la gestión de la remuneración de sus necesidades y aspiraciones. Dada esta razón, es necesario tener en cuenta cuáles son las **motivaciones y expectativas** del voluntariado. Tenerlas claras es el fundamento para asegurar el vínculo de las personas a los diversos proyectos que ejecutan las Áreas Pastorales, junto a la garantía de permanencia del voluntariado en éstas.

Es importante destacar que no se trata de una **compensación material** ya que ésta no es prioritaria ni está contemplada por lo general, en las expectativas del voluntariado. Pero en cambio si que existe la necesidad de "**remuneraciones alternativas no monetarias**", consistentes en satisfacer la necesidad de reconocimiento de las personas.

Generar un proceso de satisfacción del voluntariado, implica entender que los voluntarios y voluntarias ingresan a la organización con expectativas, que es preciso conocer; supone entender que el realizar una actividad voluntaria exige esfuerzo y tiempo, que además conlleva altos niveles de incertidumbre sobre lo que hacen y cómo lo hacen, sobre su utilidad, necesidad, etc.

Por otra parte, hay que entender que cuando llevan tiempo siendo voluntarios y voluntarias, en el mejor de los casos, sufren un desgaste normal debido a la habituación y a la rutina. En el peor de los casos se queman por causas que la organización podría haber evitado.

De acuerdo con lo anterior, surge la imperiosa necesidad de una preocupación permanente por mantener a los voluntarios y voluntarias y alargar su período de permanencia. Y es así como la implementación de una Gestión Formal del Voluntariado en el Obispado de Valparaíso, permitirá por una parte, conseguir la estabilidad temporal y la satisfacción de los actuales voluntarios y voluntarias mediante el reconocimiento a su labor; y por otra garantizar la

incorporación de un número mínimo de voluntarios y voluntarias para desarrollar las distintas acciones de las Áreas Pastorales.

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LAS ÁREAS
PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO**

La gestión del Voluntariado en las Áreas Pastorales, implica tres procesos a considerar:

**PRIMER PROCESO "CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DEL VOLUNTARIADO EN EL
OBISPADO DE VALPARAÍSO".**

Este proceso pretende indagar en la realidad del voluntariado al interior de las Áreas Pastorales del Obispado, con el objetivo de iniciar una gestión formal de voluntariado.

Para implementar este proceso, se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Empadronamiento de los actuales voluntarios y voluntarias que participan en las distintas Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Se requiere realizar un catastro de todas las personas que realizan voluntariado al interior de cada una de las Áreas Pastorales, con el objetivo de conocer quiénes y cuántos son.

2. Definición de un Perfil del voluntariado para cada Área Pastoral del Obispado de Valparaíso, que considere, especialmente, Experiencia Pastoral, Competencia Profesional y Rango Eetéreo.

Se hace necesario definir el perfil del voluntariado en cada Área Pastoral, con el objeto de caracterizarlo y conocer de esta manera la experticia requerida para formar parte de dichas Áreas. Y así posteriormente poder realizar la descripción de los puestos que ocupan los voluntarios y voluntarias en cada Área.

3. Descripción de los puestos de trabajo que ocupa el voluntariado en cada Área Pastoral del Obispado de Valparaíso.

Es necesario describir los puestos que ocupan los voluntarios y voluntarias en las Áreas Pastorales, con el objetivo de entregar una definición clara de los roles y tareas que éstos deben cumplir. Esta definición debe incluir las

habilidades y capacidades necesarias para llevarlas a cabo, así como la delimitación de las responsabilidades de profesionales y del voluntariado.

Una vez definidas las características generales de las tareas, es necesario realizar una descripción detallada de cada uno de los puestos y plasmarla en un documento.

4. Elaboración de un sistema de objetivos, políticas y marco normativo para el Voluntariado de las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Es imprescindible diseñar este sistema, con el objeto de precisar las políticas que la organización tiene sobre la temática del voluntariado, los principios en los que se basa y las normas por las que ha de regirse toda actividad voluntaria al interior de la misma, considerando aspectos de formación, supervisión e incentivos para el voluntariado.

Este sistema, una vez aprobado por los estamentos, posteriormente debe ser dado a conocer a todos los miembros de éste.

5. Detección de Necesidades de Ingreso de nuevo voluntariado en las diferentes Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso.

Junto a las acciones anteriores, se requiere además conocer cuál es el grado de apertura que manifiestan los actuales miembros de las Áreas Pastorales (miembros remunerados y voluntarios), ante una futura captación de nuevo voluntariado; cuyo objetivo es reflexionar y debatir acerca de la necesidad de esta captación, consensuando las razones por las que se considera oportuno contar con ellos, así como con un número suficiente.

SEGUNDO PROCESO "INCENTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO AL VOLUNTARIADO DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO"

Este proceso pretende conseguir que los voluntarios que integran, actualmente, las Áreas Pastorales del Obispado de Valparaíso, logren un mayor grado de satisfacción con el trabajo que realizan, así como de su deseo de seguir colaborando en éstas. Al mismo tiempo que perciban la valoración hacia el trabajo que realizan.

Para implementar este proceso, se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

1. INCREMENTO DEL EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL VOLUNTARIADO DE LAS ÁREAS PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO.

Se hace necesario incrementar el nivel de satisfacción de los voluntarios y voluntarias de las distintas Áreas Pastorales, para lo cual es necesario precisar la correspondencia entre las actividades voluntarias asignadas y las motivaciones del voluntariado.

Es importante para aumentar el nivel de satisfacción del voluntariado o voluntaria, crear contextos de trabajo que eleven la autoestima de los mismos. Para lo cual se deben generar condiciones de trabajo que favorezcan los siguientes aspectos:

Sentimiento de Pertenencia. Favorecer su sentimiento de identidad mediante diversas actitudes y estrategias, como las siguientes:

- *Transmitir a todos los miembros del equipo*, profesionales y voluntarios, que están trabajando por una meta común.
- *No establecer criterios de evaluación demasiado bajos*, si las expectativas son demasiado bajas, las personas no sienten que su participación es relevante. La intervención de los voluntarios y voluntarias no debe evaluarse con criterios más bajos que la de los profesionales.

- *Reconocer la labor de los voluntarios y voluntarias* en la medida en que contribuyan a alcanzar los fines del grupo.
- *Preparar situaciones en las que voluntarios y profesionales* puedan relacionarse para compartir experiencias (reuniones, congresos, etc).

Sentimiento de Singularidad. Este sentimiento está referido al sentimiento o la sensación de que se es alguien especial. Para potenciar este sentimiento en los voluntarios y voluntarias de las Áreas Pastorales es preciso:

- *Reconocer sus méritos*, felicitándoles por sus cualidades, animando a éstos a expresarse tal y como son y a defender sus propias opiniones.
- *Asignarles responsabilidades estimulantes*, que permitan poner en juego sus diversas competencias y habilidades.
- *Promover su desarrollo personal*, mediante asistencia a congresos, la exposición de temas o casos ante los demás. En esta última situación, además se da una oportunidad de intercambiar experiencias aumentando el sentimiento de pertenencia.

Sentimiento de Competencia o Poder. Este sentimiento está referido a la sensación de que a través del comportamiento es posible modificar algún aspecto significativo del ambiente. Esta motivación se conoce con distintas acepciones: sentimiento de poder, de control o competencia. En este sentido, la palabra poder significa eficacia.

En relación al voluntariado, muchos puestos de voluntariado disminuyen este sentimiento, al implicar tareas demasiado fragmentadas y no vinculadas con el producto final del proceso de intervención. Por lo que para sentirse eficaces, los voluntarios y voluntarias deben trabajar en tareas que tengan sentido y que sean significativas. Para potenciar este sentimiento en los voluntarios y voluntarias de las Áreas Pastorales, se precisa considerar los siguientes aspectos:

- *Al supervisarlos es mejor definir los resultados que se espera conseguir y sugerir al voluntario formas de conseguirlo*, en lugar de

dictarle exactamente qué hacer y cómo. Debido a que parte del sentimiento de eficacia se debe a una sensación de control sobre la propia vida. Si los supervisores sobre controlan el comportamiento de los voluntarios y voluntarias tienden a disminuir su valor. Cuando una persona intenta controlar la conducta de otra, difícilmente consigue mejorar su rendimiento.

- *Dotarlos de la suficiente autonomía de trabajo*, focalizando la responsabilidad de sus acciones en ellos mismos de esta forma los voluntarios percibirán que son responsables de algo significativo.

2. OTORGAR APOYO AL VOLUNTARIADO DE LAS ÁREAS PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO.

Es fundamental el apoyo a los voluntarios y voluntarias, , mediante el diseño y la implementación de buenos sistemas de supervisión y reconocimiento de la labor realizada; como asimismo, entregar el necesario apoyo emocional y de información necesaria.

Para prestar este apoyo social, se requiere desarrollar 2 procesos:

Implementación de un Sistema de Supervisión

Es esencial que el Obispado de Valparaíso cuente con un sistema de supervisión, en este ámbito, y que tiene como objetivos:

- *Evaluar el grado en el que los objetivos planteados en cada una de las Áreas Pastorales se cumplen.*
- *Fomentar la permanencia de los voluntarios y voluntarias, haciendo más efectiva y satisfactoria su labor.*

Ambos objetivos orientados a una labor bien hecha desde el punto de vista de la organización, de los usuarios y de los voluntarios.

Un buen sistema de supervisión al interior de las Áreas Pastorales, permite lograr una labor bien hecha desde el punto de vista de la organización, de los usuarios y de los voluntarios. Y surge como una necesidad ante la imposibilidad de poder anticipar todos los problemas con los que se puede encontrar un voluntario o voluntaria y de lo poco operativo que sería esperar a una reunión formal del equipo para su resolución.

Su enfoque estará centrado en apoyar y reforzar. Como asimismo, en cautelar que no exista sobrecarga en la labor de voluntarios y voluntarias y supervisores.

Se considera esta supervisión una herramienta fundamental para lograr que la permanencia del voluntariado en las Áreas Pastorales del Obispado se prolongue en el tiempo. Por tanto ésta debe conseguir:

➤ **Aspectos a Considerar para Implementar el Sistema de Supervisión**

Para poder implementar el sistema de supervisión al interior de las Áreas Pastorales, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *La supervisión de voluntariado supone costes en tiempo y en esfuerzo*, por eso es necesario que esta tarea no sea impuesta, sino percibida como necesaria y asumida con interés por el Obispado de Valparaíso.
- *Los fines de la supervisión*, así como las responsabilidades de cada una de las partes implicadas, deben ser explicitados y conocidos por todos.
- *Es importante prestar especial atención al proceso de asignación de supervisores*, ya que no hay un estilo de supervisión válido para todos los voluntarios, ni para todas las actividades de voluntariado. Unos prefieren estilos directivos, otros prefieren estilos participativos.
- *La disponibilidad temporal de la supervisión es un factor crítico en determinadas circunstancias y en algunos momentos*, en la medida de lo posible es conveniente que siempre haya un profesional que pueda atender las demandas de los voluntarios o voluntarias.
- *Siempre que sea posible es mejor que la supervisión sea individual*, aunque también puede combinarse con sesiones grupales de seguimiento.
- *La supervisión debe ser flexible y adaptarse a las características del voluntariado*, los voluntarios y voluntarias presentan marcadas diferencias individuales que requieren una atención individual, reconociendo que tienen motivaciones, valores, intereses y formas de actuación distinta.

Por otra parte, hay que señalar que es clave para el buen desarrollo de este proceso, que el supervisor cumpla las siguientes funciones:

- *Debe esforzarse por crear un clima distendido* y de confianza para asegurar una buena comunicación.
- *Debe mostrarse abierto* a discutir cualquier problema o conflicto.
- *Debe evitar la ansiedad que el componente evaluativo de la supervisión puede generar en los voluntarios*, para ello tiene que dejar claro que se trata de un proceso que consolida el aprendizaje y permite la integración en la organización de los voluntarios y voluntarias.
- *El supervisor debe reforzar a los voluntarios mediante la retroalimentación positiva. Es imprescindible evitar que el voluntario o voluntaria sienta que sólo se le presta atención cuando comete algún error.* La retroalimentación siempre debe ser concreta, centrada en el comportamiento y lo más objetiva posible, para favorecer el proceso de aprendizaje y evitar dañar la autoestima del voluntario.
- *Debe entregar apoyo emocional*, empatizando con sus estados afectivos y confiando en sus habilidades.
- *Debe animar al voluntario a expresar sus opiniones*, invitándole a evaluar el programa, el proceso de supervisión y su propia actuación.

Requerimientos para el supervisor:

- *Asignar las nuevas tareas a los voluntarios más dispuestos.* Las nuevas tareas se deben asignar a los voluntarios y voluntarias que tienen la capacidad y el tiempo para desarrollarlas.
- *Precisión:* deben evitarse las instrucciones vagas, los supervisores deben hacer asignaciones específicas, detalladas y dar a los voluntarios y voluntarias la autonomía suficiente para llevarlas a cabo. Difuminar la

responsabilidad entre varios puede producir malos entendidos y disminuir la productividad.

➤ **Sanciones a Voluntarios y Voluntarias.**

Junto con implementar el sistema de supervisión, se requiere planificar un procedimiento para aplicar las posibles sanciones, ya que en el proceso de supervisión de los voluntarios y voluntarias puede ocurrir que alguien reciba una evaluación negativa reiterada o incluso que se detecten conductas claramente contradictorias con los fines del Obispado de Valparaíso. En este contexto, el Obispado debe establecer un procedimiento para fijar sanciones y, eventualmente, expulsar si es necesario al voluntario de la entidad.

Las sanciones son muy similares a las que se emplean en los expedientes laborales de los trabajadores retribuidos y de hecho deben gestionarse de forma muy similar, garantizando los derechos de los voluntarios en todo el proceso. Incluyen:

- Advertencias
- Amonestaciones verbales
- Amonestaciones escritas con inclusión en su expediente
- Obligaciones de realizar cursos de formación
- Establecer periodos de prueba
- Separación de la actividad voluntaria por un determinado periodo de tiempo
- Expulsión de la organización

Los supervisores deben registrar en el expediente las incidencias y problemas que van surgiendo. En estos casos deben ser objetivos y concretos, anotando sólo hechos comprobados y datando los mismos. La decisión de expulsar a un voluntario es, sin duda, una de las más duras a las que debe enfrentarse un gestor o coordinador de programas de voluntariado. Nadie desea prescindir de un voluntario y debe ser siempre la última alternativa a tomar. Por tanto, antes hay que asegurarse de que se han considerado otras medidas, entre las siguientes:

- *Re- supervisar*, puede ser que el voluntario o voluntaria no hayan entendido las normas de la organización, y reforzar la supervisión puede ser en estos casos una buena opción.
- *Reasignar puestos*, en muchos casos el problema surge de una mala adaptación al puesto, a los miembros con los que trabaja a o los otros voluntarios. Si es así un cambio de puesto puede solucionar un problema. El supervisor basándose en una entrevista, puede reevaluar las habilidades del voluntariado o voluntaria, sus intereses, y buscar un puesto que se adapte mejor a sus características.
- *Dar más formación*, si el problema radica en la falta de conocimientos o habilidades del voluntario o voluntaria, el supervisor puede aconsejarle que vuelva a pasar por un período de entrenamiento y formación. A algunas personas les cuesta más aprender que a otras. Otros necesitan un enfoque de enseñanza diferente, o requieren una enseñanza personalizada.
- *Proponer períodos de respiro*, si un voluntario empieza a actuar mal, puede ser que necesite un periodo de descanso. Esto se produce con frecuencia en actividades que requieren grandes esfuerzos emocionales, que pueden llegar a provocar agotamiento. También pueden plantearse rotaciones y asignarles temporalmente alguna tarea menos agotadora emocionalmente.
- *Remitir a otra organización*, si el problema tiene su base en una diferencia entre los valores del voluntario o voluntaria y los de la organización, una buena alternativa puede ser remitirle a una entidad con objetivos más afines.

Todas estas alternativas son más sencillas de llevar a cabo y más inteligentes, desde el punto de vista de la gestión, que tomar la decisión de expulsar a un voluntario o voluntaria. Por tanto es recomendable que se genere al interior del Obispado una política sobre expulsiones. Dicha política debe considerar tres instancias:

1ª Instancia Prevención - información.

En esta instancia hay que informar a todos los miembros del Obispado del sistema de expulsión y sanciones, y de las causas que pueden provocarlas. Para ello es necesario recoger las normas sobre admisión, suspensión y expulsión en un documento oficial; implementar un sistema para informar a todos los voluntarios sobre estas normas; describir para cada puesto de voluntariado los criterios profesionales y éticos mediante los que se va a evaluar.

2ª Instancia Investigación - Instrucción

En esta instancia se debe comunicar formalmente al voluntario o voluntaria que se le ha abierto un expediente y los motivos que los justifican. Hay que nombrar un instructor imparcial que examine la situación, dé la oportunidad al voluntario o voluntaria para reflejar su versión de los hechos, solicite testimonio si lo considera necesario, etc. En ningún caso puede haber una expulsión inmediata.

3ª Instancia Aplicación

En esta última instancia del proceso, se informa al voluntario o voluntaria de la sanción. Dicha sanción debe ser aplicada sin favoritismo y proporcionadamente. La decisión de expulsar a un voluntario o voluntaria debe adoptarse por un órgano ejecutivo formalmente.

Implementación de Sistemas de Reconocimiento

Es necesario que el Obispado de Valparaíso implemente un sistema formal de reconocimiento a sus voluntarios y voluntarias, con el objeto de: *Demostrar su agradecimiento por el tiempo, talento y esfuerzo que los voluntarios y voluntarias le aportan.*

Nunca debe darse por supuesto que los voluntarios y voluntarias saben que su contribución es importante, los voluntarios que no reciben una retroalimentación de su labor, empiezan a preguntarse si lo están haciendo bien o mal, si es útil o inútil, etc. Esto frecuentemente, les desmotiva y puede precipitar en el abandono de la organización.

Los voluntarios y voluntarias para sentirse satisfechos y apoyados por el Obispado deben percibir que son apreciados y que su contribución es reconocida. Para conseguir esta percepción, la Vicaría debe hacer explícito el reconocimiento de sus méritos mediante sistemas formales. Estos sistemas de reconocimiento deben, en general, seguir los siguientes principios:

- *Reconocer la labor del voluntario:* Todos necesitamos que nos reconozcan nuestros logros y méritos. Si un voluntario nunca percibe el reconocimiento que realmente merece, lo más probable es que termine abandonando la organización, aunque realmente se le aprecie.
- *El reconocimiento debe ser concedido frecuentemente,* en términos generales la queja más habitual de los voluntarios y voluntarias es que no obtienen suficiente reconocimiento de los profesionales. Cuando se informa éstos de esta opinión generalizada, suelen mostrarse muy sorprendidos. La razón puede encontrarse en que el efecto positivo de las muestras de reconocimiento dura poco tiempo, su impacto empieza a disminuir tras unos días y después de varias semanas sin escuchar nada positivo sobre su rendimiento, muchos voluntarios y voluntarias empiezan a cuestionar otra vez si son realmente valorados. No es suficiente organizar un acto anual de agradecimiento.
- *El reconocimiento debe mostrarse mediante métodos distintos,* las mismas recompensas reiteradas acaban saciando al receptor y dejan de

tener efecto. Además, no todas las personas prefieren recibir el reconocimiento de la misma manera.

- *El reconocimiento debe ser sincero*, si no se cree que el voluntario o voluntaria se lo merece es mejor no hacerlo; si no se puede mostrar el reconocimiento a un voluntario porque no está cumpliendo los objetivos, es mejor mostrarle agradecimiento por el esfuerzo que realiza, por su actitud o por algún rasgo positivo de su ejecución, e iniciar cambios para mejorar los aspectos deficitarios de su ejecución.
- *El reconocimiento y los refuerzos deben mostrarse abiertamente y públicamente*, si no se hacen públicos a través de un acto o de otro medio, pierden gran parte de su impacto, aunque nunca podrán sustituir a los que se dan de forma cotidiana y en privado.
- *Hay que mostrar reconocimiento a la persona*, no sólo a su labor, esta distinción es importante.
- *Los reconocimientos deben estar jerarquizados*, debe existir una correspondencia entre los méritos del voluntario y el tipo y calidad del reconocimiento que se le concede.
- *Los reconocimientos deben ser justos*, si dos voluntarios alcanzan logros similares, deben tener reconocimientos similares. Esto no quiere decir que el reconocimiento deba ser exactamente el mismo, pero sí equivalente. Si no se hace así, muy pronto aparecerán acusaciones de favoritismo. Los criterios de concesión deben ser claros.
- *El reconocimiento no debe posponerse*, como saben los psicólogos del aprendizaje, para que un premio o un castigo surta efecto debe aplicarse inmediatamente.

En términos prácticos existen reconocimientos sencillos y fáciles de implementar, que promueven la satisfacción de los voluntarios y voluntarias, como los siguientes:

- Cartas de agradecimiento.
- Certificados de valoración por la colaboración.

- Participación en publicaciones internas.
- Celebración del día del voluntariado.
- Cenas anuales.
- Paseos Recreativos.
- Incluir al voluntariado en el organigrama de la entidad.
- Incluir a todos los voluntarios y voluntarias y el papel que desarrollan en la página web del Obispado y citarlos en aquellas páginas que han ayudado a crear o en las que se habla de los proyectos en los que colaboran.
- Incluir en la página web del Obispado, fotografías de las actividades que realizan los voluntarios y voluntarias.
- Crear un boletín electrónico, que informe de las actividades del voluntariado en el Obispado.
- Crear un logotipo electrónico especial para el voluntariado que pueda ser descargado por Internet.

3. REDUCCCIÓN DE LOS NIVELES DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Junto a las acciones anteriores, es imprescindible reducir el nivel de conflictos organizacionales en el Obispado al mínimo, en especial los problemas con los miembros remunerados, creando condiciones de trabajo agradables.

Diversas investigaciones han comprobado que una de las principales variables que afectan a la satisfacción de los voluntarios y voluntarias, y por tanto a su permanencia, es el funcionamiento organizacional. Los voluntarios, como los trabajadores, desean desarrollar su labor en ambientes y condiciones organizacionales que los faciliten y potencien. Dar cumplimiento a esta demanda exige considerar los siguientes aspectos:

- *Proporcionar un lugar de trabajo con suficientes recursos humanos y materiales*, necesarios para llevar a cabo las distintas tareas encomendadas a los voluntarios y voluntarias.
- *Promover relaciones sociales positivas entre todas las personas que trabajan en el Obispado*, entre el personal remunerado y personal voluntario.

- *Procurar que los puestos asignados cubran las necesidades y motivaciones de los voluntarios y voluntarias*, algunas preguntas que permiten sondear este aspecto son estas: ¿Qué obtienes de tu actividad actual?, ¿Qué echas de menos?, ¿Cómo sería tu trabajo ideal?, ¿Cómo te sientes al realizarlo?, ¿Cuentas los minutos que quedan para terminarlo?

TERCER PROCESO “CONVOCATORIA A NUEVO VOLUNTARIADO PARA LAS ÁREAS PASTORALES DEL OBISPADO DE VALPARAÍSO”

Este proceso tiene por objetivo realizar una captación de nuevos voluntarios y voluntarias para las Áreas Pastorales. Para implementar este proceso, se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

1. CAPTACIÓN DEL VOLUNTARIADO PARA EL OBISPADO DE VALPARAÍSO

La captación de voluntariado en el Obispado de Valparaíso tiene por objetivos:

- Conseguir un número suficiente de voluntarios y voluntarias, para las Áreas Pastorales, que cumplan con el perfil previamente definido de acuerdo a los requerimientos de cada una de las Áreas.
- Conseguir que permanezcan el tiempo mínimo necesario para dar continuidad a los proyectos previamente planteados.

La captación es prácticamente una actividad de marketing en la que hay que convencer a los potenciales voluntarios y voluntarias, de la necesidad de hacer algo que habitualmente no hacen, es decir, hay que propiciar un cambio respecto a un estado inicial. Por tanto dicha captación supone un gran esfuerzo, y requiere de una eficiente planificación. Para lograr una eficiente planificación se requiere considerar los siguientes aspectos:

Definir la población a la que va dirigida la captación:

Para iniciar la captación del voluntariado, se requiere en primer lugar decidir a qué sectores de la población se va a dirigir la campaña de captación (jóvenes, profesionales, adultos mayores, etc.)

Definir el tipo de campaña a utilizar para la captación:

Una vez decidido el sector al cual se desea llegar, se requiere elegir una estrategia de captación, basada en los requisitos de los puestos a cubrir, así como en las necesidades de los voluntarios y voluntarias. Existen cuatro grandes tipos de campañas de captación, las que a continuación se detallan:

Captación Amplia. Este tipo de campaña tiene por objetivo hacer llegar el mensaje de demanda de voluntarios y voluntarias al mayor número de personas posible, para lo cual hay que difundir masivamente la información a través de distintos medios. Básicamente se pueden distinguir tres:

- *Distribuir folletos o afiches.*
- *Utilizar anuncios en diarios, radio o televisión.*
- *Organizar charlas y conferencias.*

Esta captación es adecuada para cubrir puestos que la inmensa mayoría de las personas puede llevar a cabo, bien porque no exigen condiciones ni características especiales, o bien porque casi todo el mundo puede adaptarse a ellos o desarrollarlos en poco tiempo y con una breve formación, por ejemplo, clasificar diversos bienes y distribuirlos entre los que lo necesitan, colaborar en tareas de apoyo en la organización de un evento para captar fondos, trabajar en un puesto de información, etc.

Captación Focalizada. Este tipo de campaña tiene por objetivo dirigir la información hacia un grupo limitado de personas que previsiblemente cumpla ciertos requisitos previamente establecidos como necesarios.

Su empleo se recomienda cuando las tareas para las que se desea seleccionar a los voluntarios no pueden ser realizadas por la mayoría de las personas porque exigen habilidades específicas no habituales, rasgos o características especiales o porque suponen compromisos muy determinados. En general cuanto más valioso se considere un puesto, más indicada está esta campaña.

Captación Mixta. Esta captación es una combinación entre la captación amplia y la captación focalizada. Tiene por objetivo dirigir el mensaje de la captación a un gran número de potenciales voluntarios y voluntarias, pero con ciertas especificaciones que permitan atraer a las personas que más se ajusten al perfil deseado.

Captación en Círculos Concéntricos. Esta campaña tiene por objetivo convocar a las personas que ya están relacionadas directa o indirectamente con la entidad. Se trata de reclutar voluntarios entre los conocidos de los propios voluntarios o de los usuarios de la entidad.

La efectividad de esta estrategia se debe a que el grupo potencial de voluntarios a los cuales se dirige la captación ya tiene una predisposición positiva hacia la entidad o por lo menos está informado de lo que ésta hace, de forma que si la persona que hace la petición es ya voluntaria de la organización puede aportar directamente su testimonio personal.

En términos generales, para la realidad que presenta el Obispado de Valparaíso, es recomendable utilizar la Captación Mixta, la que permitirá llegar a un número amplio de potenciales voluntarios y voluntarias, pero con ciertas especificaciones para los requerimientos de cada una de las Áreas Pastorales.

Definición del mensaje que se desea entregar:

Una vez seleccionada el tipo de campaña a emplear, se requiere definir el mensaje que se desea entregar a los potenciales voluntarios y voluntarias, mediante el cual se pretende convencerlos de la necesidad de hacer algo que habitualmente no hacen. Para lograrlo es necesario que el mensaje cumpla una serie de requerimientos tales como:

- Debe identificar claramente a la organización solicitante.
- Debe ser claro, un mensaje claro evita las ambigüedades que inducen a distintas interpretaciones.
- Debe ser llamativo, para animar a los potenciales voluntarios a continuar leyendo o escuchando.

- Debe ser atractivo, para que quienes lo vean, al menos, consideren la posibilidad de prestar su tiempo y su talento como voluntarios.
- Debe describir muy brevemente la necesidad a cubrir y las tareas a realizar de una forma clara y honesta.
- Debe indicar por qué es importante la participación solicitada, en la medida de lo posible es conveniente focalizar la responsabilidad, personalizando la necesidad, ya que se responde mucho más probablemente ante necesidades inmediatas y de las que la persona se siente responsable.
- Debe informar claramente sobre cómo se puede obtener más información (teléfono, horario de atención, correo electrónico, persona de contacto).
- Debe especificar los requisitos mínimos necesarios para ser voluntario, de esta manera se evita tener que rechazar a personas que no se ajustan a las necesidades.
- Finalmente, debe tratar de conectar con alguna o algunas de las motivaciones posibles de los voluntarios.

En general no existe un mensaje que sea efectivo para todos los potenciales voluntarios, sino más bien existen mensajes específicos dirigidos a audiencias específicas, lo cuales resultan efectivos.

Definir los medios de captación:

Una vez que se ha definido el mensaje para la captación del voluntariado, es necesario precisar los medios de captación que se emplearán. Los medios de captación más empleados son:

- Peticiones directas (persona a persona, por teléfono, etc.)
- Material impreso (carteles, folletos, tarjetas, etc.)
- Charlas y presentaciones públicas.
- Anuncios, artículos y reportajes.
- Eventos especiales.
- Captación a través de las redes comunitarias.
- Internet.

Definición de la estrategia para el primer contacto:

Junto a las acciones anteriores, se hace necesario definir la estrategia a utilizar para el primer contacto que se tendrá con el voluntario o voluntaria, una vez que ya se haya dado inicio a la captación.

Las alternativas para realizar este primer contacto son:

➤ **Contacto Individual**

El primer contacto se realiza de manera individual, es decir, el potencial voluntario o voluntaria realiza una llamada o una visita al Obispado, específicamente a la Vicaría para pedir más información, al ser el primer contacto con la entidad es importante generar una impresión positiva. Por lo que todos los que atiendan al público en la Vicaría, ya sea personal o telefónicamente, deben saber quién es la persona encargada de recibir a los posibles voluntarios y voluntarias y deben conocer cuál es el procedimiento para derivar la solicitud.

Es importante destacar que bajo ninguna circunstancia debe pedírsele al voluntario o voluntaria que vuelva a telefonar, o que vuelva otro día. Si no pudiera ser atendido en ese momento, se deben recoger sus datos y contactarse con él o ella a la brevedad.

➤ **Contacto Grupal**

El primer contacto se realiza de manera grupal o masivo, es decir, en el mensaje de captación a los potenciales voluntarios y voluntarias, se les solicita acudir a una reunión en dependencias del Obispado, en una fecha específica, previamente planificada, con todos los voluntarios y voluntarias que asistan a dicha reunión.

Para ambas alternativas, es posible que la mayoría de los potenciales voluntarios y voluntarias lleguen a la Vicaría, sin una idea precisa de lo que en las distintas Áreas Pastorales se realiza, y es preferible dejarles plantear sus dudas e inquietudes, como una forma de que se sientan escuchados e

importantes, en vez de entregarle demasiada información para un primer acercamiento.

Una vez que lo que le interesa o preocupa al potencial voluntario o voluntaria está resuelto, es aconsejable informarle de los siguientes aspectos, pero siempre en relación a sus inquietudes previamente manifestadas:

- Finalidad de la Vicaría y de las Áreas pastorales.
- Objetivos de la Vicaría y de las Áreas.
- Actividades realizadas por la Vicaría y las Áreas.
- Compromiso temporal requerido
- Requisitos básicos para ocupar el puesto: edad, formación, etc.

Para terminar, hay que registrar los datos personales del o los potenciales voluntarios o voluntarias, nombre, dirección, teléfono y correo electrónico, y coordinar inmediatamente un próximo encuentro.

2. APOYO AL PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL VOLUNTARIADO

El Apoyo al proceso de Adaptación del Voluntariado tiene por objetivo:

Asignar de manera conjunta al voluntario un puesto en una de las Áreas Pastorales, que no exceda las capacidades de éste, y que a la vez se adapte lo mejor posible a sus diversas motivaciones.

Una vez que el voluntario o voluntaria exprese su voluntad de integrarse a la Vicaría, se requiere apoyar su proceso de adaptación o ajuste, período que abarcará desde el ingreso del nuevo voluntario o voluntaria a las Áreas Pastorales hasta que se defina el cargo que desempeñará en ésta.

Definir que hará el voluntario o voluntaria en un área, es una decisión fundamental, la cual debe ser llevada a cabo, de manera conjunta, entre el voluntario y el encargado de la gestión. Considerando las motivaciones que trae consigo el voluntario y las tareas que mejor le permitirán su satisfacción, este proceso de ajuste pasa por:

- Identificar lo que motiva especialmente a los voluntarios: valores, conocimientos, desarrollo personal, relaciones sociales, mejora del estado del ánimo, interés por la comunidad.
- Identificar las características de las actividades a realizar: si implican contacto con otros voluntarios, con usuarios o con el personal remunerado, el grado de contacto que suponen, la repercusión directa o indirecta en terceros, su finalidad general y específica, las habilidades y nivel formativo que requieren, las actitudes básicas necesarias, su atractivo y originalidad, el nivel de creatividad y autonomía que implican, etc.
- Asignar a cada voluntario las tareas o actividades que en conjunto mejor satisfagan sus motivaciones principales.

En general, las tareas asignadas deben ser significativas, tanto para el Área Pastoral como para los voluntarios y voluntarias, deben ser necesarias e interesantes, tener un fin y un propósito que el voluntario o voluntaria pueda perseguir, y cuya consecución le aporte satisfacción. Deben además, ser realizadas a tiempo parcial o en el horario más flexible posible y, en cualquier caso, en un horario adaptado y aceptado para cada voluntario y voluntaria.

Por otra parte, una vez que se haya definido la estrategia de apoyo al proceso de adaptación es necesario definir el acuerdo de incorporación que será suscrito entre el voluntario y la Vicaría. Pese a no existir aún en Chile, una legislación acerca de los derechos y deberes de los voluntarios, se requiere definirlos de manera interna. El acuerdo de incorporación debe considerar al menos los siguientes aspectos:

- Los derechos y deberes de ambas partes
- Las actividades y funciones que se compromete a realizar el voluntario, así como el tiempo de dedicación.
- La formación que se requiera para el cumplimiento de las funciones.
- La duración del compromiso, las causas y formas de desvinculación por ambas partes.

Una vez que se han definido los puntos anteriores, la Vicaría estará en condiciones de iniciar la campaña previa planificación de ésta, precisando el

periodo de duración, el inicio y término de ésta, así como quienes serán los encargados de dirigirla y ponerla en práctica.

3. FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO.

La formación de voluntarios tiene por objetivo:

Dotar al voluntario de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las tareas de su cargo.

Para alcanzar este objetivo, se hace necesario implementar a su vez, dos fases: una de contextualización y otra de capacitación.

Fase de Contextualización:

La contextualización pretende integrar al voluntario o voluntaria en la dinámica del Obispado y de la Vicaría, empaparle de la cultura organizacional y darle una visión general de la misma, su estructura, proyectos, procedimientos y valores.

Dicha fase debe incluir, al menos la siguiente información:

- Historia, fines y normas de la entidad.
- Descripción de los proyectos.
- Características de los usuarios.
- Metodologías de intervención.
- Organigrama, incluyendo a profesionales y a voluntarios.
- Recursos, con los que cuenta la organización.
- Descripción del sistema de gestión del voluntariado.

Al final de la fase de contextualización el voluntario o voluntaria debe comprender qué hace el Obispado y la Vicaría, cómo funcionan, debe ser capaz de adaptar su conducta a los procedimientos establecidos y mostrar iniciativa para ayudar a la organización.

Fase de Capacitación

Esta fase consiste en desarrollar las habilidades y los comportamientos específicos que van a ser necesarios para llevar a cabo la tarea asignada en el Área Pastoral. Por lo tanto, no solo se requiere preparar o formar a los voluntarios al comenzar su colaboración con la entidad, sino cada vez que se realice una reasignación de tareas.

Entre los temas objeto de capacitación hay que incluir, además de los relacionados con el fin perseguido, otros relacionados como los medios para alcanzarlos, como el registro de datos, la elaboración de informes escritos, procedimientos administrativos, etc. Al final de la etapa de capacitación los voluntarios y voluntarias deben saber:

- Cómo llevar a cabo distintos aspectos de la tarea.
- Que no deben hacer nunca.
- Que deben hacer si surgen emergencias o situaciones imprevistas.
- Y para motivarse, cuál es el fin último de su tarea y su importancia.

La fase de capacitación, más que informativa, debe ser eminentemente práctica. Los voluntarios y voluntarias deben poner realmente en práctica las habilidades y competencias que después van a necesitar.

A su vez para poder implementar este proceso es necesario definir estrategias, ya que un aprendizaje efectivo identifica aquellas habilidades, conocimientos y comportamientos que son esenciales para ejecutar bien las tareas y después diseña un programa de formación que transmita a los voluntarios y voluntarias dichas habilidades. Para diseñar los contenidos es aconsejable seguir los siguientes pasos:

- Determinar para cada puesto de voluntariado qué habilidades o conocimientos se requieren para realizar las funciones de forma competente, para lo cual es necesario tener en cuenta la descripción del puesto realizada anteriormente.
- Comprobar qué requisitos se han solicitado en el mensaje de captación, ya que supuestamente fijan el puente de partida de cada voluntario previo a la capacitación.

- Recopilar la bibliografía sobre el ámbito o las habilidades concretas, sobre metodología de la formación y sobre diseño de programas de formación de recursos humanos.
- Diseñar una formación, entrenamiento formal o en la tarea, que aporte al voluntario los conocimientos o habilidades que necesite obtener o desarrollar.

A su vez, para implementar el Programa de Formación, es recomendable considerar aspectos tales como:

- Implicar tanto a los profesionales como a los otros voluntarios en el diseño e impartición de la formación.
- El contar con los profesionales es una buena estrategia para implicarles en el programa de voluntariado, superando sus posibles prejuicios iniciales. Al mismo tiempo ofrece la oportunidad de que profesionales y futuros voluntarios se conozcan, facilitando el establecimiento de unas vías de comunicación que muy probablemente se necesitarán en un futuro. Este conocimiento previo es de especial utilidad si después se establece una relación supervisor - voluntario.
- Solicitar la colaboración de voluntarios con experiencia.
- El contar con voluntarios y voluntarias con experiencia hace que la formación sea más cercana y rica en experiencias, facilita la identificación de los futuros voluntarios y el aprendizaje por modelado.
- Primar los aspectos prácticos, basados en la experiencia, y directamente relacionados con la tarea a realizar.
- El privilegiar los aspectos prácticos, quiere decir, minimizar la formación abstracta y teórica. Esta debe ser claramente pertinente con la tarea a realizar, y aportar un apoyo continuo al voluntario. Por este motivo el método de formación más empleado es la formación en la tarea, en el que tras unas breves indicaciones teóricas, el nuevo voluntario empieza a realizar las tareas encomendadas bajo la supervisión de un profesional o un voluntario más experimentado.

- Aportar retroalimentación inmediata a los nuevos voluntarios sobre la evolución de su aprendizaje.
- La entrega de retroalimentación a los voluntarios y voluntarias siempre debe ser positiva y específica, esto quiere decir que lo ideal es empezar describiendo qué han hecho bien y continuar indicando que pueden hacer mejor y como.
- Promover la participación activa de los voluntarios y voluntarias.
- Es preciso evitar las clases magistrales y dar preponderancia a los debates y a los aspectos prácticos (ejemplos). En esta línea, es conveniente utilizar técnicas grupales participativas: juegos, videos, role - playing, etc.

Una vez que se hayan definido los puntos anteriores la Vicaría estará en condiciones de iniciar el proceso de Formación de los nuevos voluntarios y voluntarias; previa determinación del periodo de duración, el inicio y el término, así como quienes serán los encargados de dirigirla y ponerla en práctica. No olvidando además la fase de evaluación de la misma.

Finalmente, a modo de recomendación general para este proceso, es preciso recordar que para el éxito del programa de captación de nuevo voluntariado para las Áreas Pastorales, se requiere que los gestores del programa no olviden:

Que los voluntarios y voluntarias acuden a la entidad para colaborar y dedicar su tiempo a hacer algo productivo, por ello es importante que se le asigne algo que hacer lo antes posible. Cada voluntario y voluntaria puede necesitar un nivel de actividad diferente, pero cuando la participación es menor de lo esperado es muy probable que los voluntarios abandonen. Esta es una de las razones por la que es importante realizar campañas de captación sólo cuando realmente se necesitan voluntarios.

Y que los voluntarios y voluntarias, con independencia de las motivaciones que les animen a iniciar y mantener sus acciones, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y dedicación a aliviar numerosas situaciones

sociales negativas. Por lo que constituye un compromiso de parte de los gestores del programa de voluntariado, así como de la totalidad de los miembros del Obispado reconocer su labor en todas sus dimensiones y generar las condiciones organizacionales que mejor potencien su trabajo.

CONCLUSIONES

El presente Seminario de Título constituyó una incorporación de innovaciones en diferentes ámbitos:

Primero: Es importante destacar, que este proceso de crítica y autocrítica, con participación de sus integrantes, pero también, con la participación de profesionales externos, fue generado e impulsado por el Obispado de Valparaíso, en su anhelo de perfeccionamiento de su aporte a la comunidad.

Segundo: Al desarrollo organizacional de la institución se aportó la realización de una investigación científica, generando como producto un diagnóstico, que servirá de plataforma de sustentación para los procesos de mejoramiento que el obispado desea impulsar. Cabe consignar, además, que constituye el primer Diagnóstico Organizacional realizado en la institución.

Tercero: En base al diagnóstico, el presente seminario de título, a nivel de diseño y ejecución, logró aportar a la institución otros tres importantes productos, que permitirán impulsar el mejoramiento de la gestión en estos ámbitos, y que son: Propuesta de Roles para los cargos Administrativos. Propuesta para la Gestión del Voluntariado, y finalmente, Propuesta para la Vinculación entre las Áreas Pastorales y sus miembros.

Cuarto: En lo que respecta a la percepción del rol de Trabajo Social, como profesión, la realización del presente seminario de título, en el ámbito de la gestión de procesos administrativos, fue para el Obispado de Valparaíso, una instancia favorable no sólo por los aportes mencionados, sino que además, permitió enriquecer la percepción sobre el ejercicio profesional, reconociendo y valorando características diferentes al desempeño tradicional. De esta manera, se destacó su enfoque globalizador y un profesional que investiga, planifica, coordina, articula, con una mirada sinérgica y centrada en el futuro, capaz de impulsar la reflexión crítica de los integrantes de la organización, a través del trabajo conjunto y el desarrollo del liderazgo.

Quinto: Del total de personas que se desempeñan en el Obispado de Valparaíso, más del 80% son voluntarios; y sobre cuya gestión se hace

imprescindible definir procesos administrativos, que permitan su integración y optimización de su aporte. Al respecto, el Equipo Seminarista realizó su aporte a la institución, sin embargo, la gestión de voluntariado es un tema que aun no se ha instalado en el debate público ni en la sociedad civil, por lo que no se puede esperar una implementación a corto plazo de las medidas propuestas. No obstante, la propuesta realizada constituye, para el Obispado de Valparaíso, una oportunidad estratégica en beneficio de su aporte a la comunidad y, sobre todo, de posicionar el tema de la gestión del voluntariado en el debate público y eclesial.

Por último, cabe señalar que el desempeño profesional en el ámbito de las organizaciones exige al trabajador social una amplia gama de conocimientos acerca de los procesos administrativos, la gestión del personal, gestión estratégica, gestión de voluntariado y sistema de roles. A nivel ético, una reflexión y aplicación permanente, de los valores que sustentan Trabajo Social como profesión. Y a nivel de habilidades sociales, adquieren especial relevancia, el liderazgo, la empatía, la capacidad de escucha, la asertividad y la proactividad.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

1. LIBROS

- Barnard, Chester (1971). *As funções do executivo*. Sao Paulo. Ed Atlas.
- Briones Guillermo (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México. Editorial Trillas, Cuarta Edición.
- Briones Guillermo (2002). *Evaluación de Programas Sociales*. México. Editorial Trillas, Cuarta Edición.
- Chacón, Fernando. Vecina, María. (2002). *Gestión del Voluntariado*. Madrid. Ediciones Síntesis. Primera Edición.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Dabas, E. (1998) *Redes Sociales, Familia y Escuela*. Madrid, España. Editorial Paidós.
- Darío Rodríguez (2002). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Católica de Chile, Segunda Edición.
- Davis y Newstrom (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México. Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición.
- De Pedro, Aquilino (1998). *Diccionario de términos religiosos y afines*. Editorial Verbo Divino. Cuarta Edición. Madrid, España.
- Hampton, David (1989) *.Administración*. México. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Hernández Sampieri, R y otros en Metodología de la Investigación (2003), México. Editorial McGraw Hill.

- Kreps, Gary (1990). *Organizational Communication*. New York. Editorial Longman.
- Lucas Marín, Antonio. García Ruiz, Pablo (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, Primera Edición.
- Parsons, Talcott (1966). *Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas*. Madrid, España. Editorial Instituto de Estudios Políticos.
- Peiró, José María y Prieto, Fernando (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La Actividad Laboral en su contexto*. Madrid, España. Ediciones Síntesis.
- Stephen P. Robbins (2004) *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Pearson Educación, Décima Edición.
- Thompson, James. *Organizations in Action*. New York, EE.UU. Editorial Mc Graw Hill.

2. TESIS

- Andurandeguy, Jocelyn y otros (2004). *Capital social y educación Superior: Estudio y propuesta de intervención para el Programa Adopta un Hermano en la Quinta Región. Seminario de Título para optar al Título Profesional de Asistente Social y al grado académico de Licenciado en Servicio Social*. Universidad de Valparaíso, Chile.
- Galves Salinas , Pamela. (2004). *Trabajo en redes en los departamentos sociales de gobernaciones provinciales e Intendencia Región de Valparaíso : una mirada desde trabajo social. Seminario de Título para optar al Título Profesional de Asistente Social y al grado académico de Licenciado en Servicio Social*. Universidad de Valparaíso, Chile.

3. DOCUMENTOS

- Borello G., Mario (1995). *Teología Pastoral Fundamental. Aproximaciones*. Santiago de Chile. Editorial Seminario Pontificio de los Santos Ángeles Custodios. Segunda Edición.
- *Código de Derecho Canónico*. Edición Bilingüe comentada. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid, España. 1992.
- Conferencia Episcopal de Chile - Comisión Nacional de Pastoral Juvenil. (2004) *Por las Huellas de Jesús. Orientaciones Pastorales para la Pastoral Juvenil. Santiago de Chile*.
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Cátedra Conducción de Equipos de Trabajo (2006). *Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo*.
- Martina, Carmen. Mundana, Luz. Walter, Ginni (Octubre 2002). *Tendencias en Psicología Contemporánea. Tendencias y Desafíos para Desarrollar Liderazgo*. Santiago, Chile. Editorial Serie Azul, Cuaderno de Trabajo N° 3. Universidad Adolfo Ibáñez.
- Neufdelt, Reina y otros (2002). Construcción de Paz. *Manual de Capacitación de Cáritas*. Editorial de Caritas Internationalis. Ciudad del Vaticano.
- Servicio Nacional de Menores SENAME (1997). *Redes Sociales. Hacia un modelo de intervención*. Santiago de Chile.
- Valdivieso, Gabriel (2003). *Pastoral Orgánica y Consejos Pastorales*. Centro de Investigaciones Socio Culturales CISOC - Bellarmino.

4. REVISTAS

- Arcos Marambio, Jaime (2001). *Artículo: Trabajo Voluntario, Definiciones y Formas*. Revista "Voluntarios", Asociación Chilena de Voluntarios - ASCHV. Santiago de Chile. Edición N° 1 Agosto - Septiembre 2001.

4. PAGINAS WEB

- Castillero Amador, Yalilis (2006). *El Manejo de Conflictos desde la Gestión de la Dirección*. www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/macodire.htm.
- Conferencia Episcopal de Chile - Oficina de Comunicaciones y prensa. *Glosario de Términos Religiosos y Eclesiásticos*. www.iglesia.cl
- Fantova, Fernando (2002). *Gestión de calidad en la acción voluntaria*. www.fernandofantova.net.
- Fantova, Fernando (2001). *La gestión en las organizaciones de voluntariado*. www.fernandofantova.net.
- Herranz, Raquel (2005). *Las Organizaciones No Gubernamentales. Un Modelo Integral de Gestión y Control*". Serie Monografías AECA. <http://www.aeca.es/pub/monog/ong.htm>
- *Estilos de Comunicación*. <http://sju.albizu.edu/Correccion/>
- *Proceso de Comunicación, Elementos del Proceso de Comunicación* http://www.cca.org.mx/dds/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm.
- *Comunicación y Estilos de Vida Saludable*. www.inta.cl/materialEducativo/Rojo3.pdf.