

Madurez de gestión de las organizaciones del tercer sector  
prestadoras de servicios en las áreas de alimentación,  
salud y educación en Venezuela

Recepción: julio de 2021. Aprobación: septiembre de 2021

pp. 57-90

Gustavo García, Lisbeth Mora, Jesús Robles y Francisco José Virtuoso\*

Resumen de contenido:

La emergencia humanitaria compleja en Venezuela ha conllevado a un severo agravamiento de las condiciones de vida y a un alarmante aumento de la pobreza y las desigualdades, situación que se acentúa por la pandemia de la COVID19 y las circunstancias socio-políticas que han ido resquebrajando la institucionalidad pública. Mientras que los indicadores económicos, educativos, alimenticios, de servicios y de salud han llegado a niveles alarmantes que ya someten a la población a consecuencias que serán evidentes en el mediano y largo plazo, urge el trabajo inmediato para ayudar a mitigarlas. En este sentido, la actuación de la sociedad civil a través de organizaciones para la asistencia social, el cooperativismo y la denuncia y apoyo a víctimas de acciones de los organismos de seguridad del Estado, ha sido clave, por lo que la defensa y el fortalecimiento del tercer sector venezolano se convierten en desafíos prioritarios.

En virtud de esto, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), con el apoyo y asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ha propuesto la creación del 'Centro para el Tercer Sector' (CTS-UCAB), una plataforma de participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) venezolanas que tiene por misión contribuir al mejoramiento de sus capacidades de gestión, incidencia y construcción de alianzas, e influir así positivamente en esas organizaciones para ampliar su impacto en la transformación de la sociedad venezolana.

Palabras claves: emergencia humanitaria, organización civil, tercer sector.

*Management maturity of third sector organizations that provide services in the areas of food, health and education in Venezuela*

Summary of content:

The complex humanitarian emergency in Venezuela has led to a severe worsening of living conditions and an alarming increase in poverty and inequalities, a situation

---

\*.Este trabajo constituye uno de los entregables desarrollados en el marco del proyecto de Creación de un Centro para el Tercer Sector en la Universidad Católica Andrés Bello, desarrollado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo. Gustavo García es Vicerrector Administrativo, Lisbeth Mora es Directora de Cooperación Internacional, Jesús Robles es Director de la Planta de Generación de Energía Social y Francisco Virtuoso es Rector, todos ellos miembros de la Universidad Católica Andrés Bello.

that is accentuated by the COVID19 pandemic and the socio-political circumstances that have been cracking the institutional public framework. While economic, educational, food, service and health indicators have reached alarming levels that are already subjecting the population to consequences that will be evident in the medium and long term, immediate work is urgently needed to help mitigate them. In this sense, the action of civil society through organizations for social assistance, cooperatives, and supporting victims of actions by State security agencies, has been key. In this sense, the defense and strengthening of the Venezuelan third sector becomes a priority.

By virtue of this, the Andrés Bello Catholic University (UCAB), with the support and technical assistance of the Inter-American Development Bank (IDB), has proposed the creation of the 'Center for the Third Sector' (CTS-UCAB), a platform for the strengthening of Venezuelan civil society organizations (CSOs), whose mission is to contribute to the improvement of their management, advocacy and alliance-building capacities, and thus positively influence these organizations to expand their impact on the transformation of Venezuelan society.

Key words: humanitarian emergency, civil organization, third sector.

## Madurez de gestión de las organizaciones del tercer sector prestadoras de servicios en las áreas de alimentación, salud y educación en Venezuela

### I. Contexto de las organizaciones del tercer sector en Venezuela

La prolongada emergencia humanitaria compleja en Venezuela, como consecuencia de la sostenida inestabilidad política, la fragmentación del Estado, el fracaso de las políticas de desarrollo, el deterioro de los servicios públicos, la escasez de combustible y transporte público y de mercancías, entre otros factores, ha conllevado a un severo agravamiento de las condiciones de vida de la población y a un alarmante aumento de la pobreza y las desigualdades en el país, situación que se acentúa por el impacto de la pandemia de la COVID19.

Entre el 2013 y el 2020 el país ha enfrentado una contracción económica del 90%<sup>1</sup>, destacándose entre los países de la región con una contracción estimada del 30% del PIB para el 2020, y del 10% en 2021, según el Fondo Monetario Internacional. Esta dinámica económica de destrucción de puestos de trabajo, se ve agravada por un proceso hiperinflacionario de más de tres años. En este contexto, los ingresos, el ahorro y el consumo de los hogares han disminuido y el gasto público

---

<sup>1</sup>.Según el Observatorio Venezolano de Finanzas: <https://observatoriodefianzas.com/>

social se ha empequeñecido considerablemente, teniendo esto un fuerte impacto en los indicadores sociales del país.

Según la ENCOVI 2020<sup>2</sup>, la proporción de población que vive por debajo de la línea de la pobreza alcanza un 94%, correspondiéndose un 67% a población en condiciones de pobreza extrema. Además, el país muestra una tasa total de ocupación del 64% de su población económicamente activa; un decrecimiento en las tasas de asistencia escolar, siendo significativa en los grupos de edad entre 12-17 años, y 18-24 años; un 93,4% de hogares con inseguridad alimentaria, estando un 62,1% en inseguridad alimentaria moderada o severa; un 30% de niños/as menores de 5 años con talla inferior a su edad; así como una tasa de mortalidad infantil del 25,2, siendo 29 la mortalidad de menores de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos; entre otras variables socioeconómicas.

A pesar de las limitaciones impuestas por el Estado venezolano a la actuación de la sociedad civil, el tercer sector ha venido cumpliendo un rol relevante en la atención de los acuciantes problemas sociales. Las organizaciones del tercer sector venezolano poseen una larga trayectoria, la mayoría de ellas crecieron en un contexto democrático entre los años 60 y 70, orientadas a la asistencia social, el cooperativismo y la denuncia y apoyo a víctimas de acciones de los organismos de seguridad del Estado. Durante los años subsiguientes, estas organizaciones se fortalecieron y aumentaron en número profundizando su contribución a la sociedad en materia de derechos humanos, participación y organización ciudadana y ejecución de programas sociales<sup>3</sup>.

Esta actuación de larga data les ha conferido a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) venezolanas una importante capacidad de actuación a lo largo de la geografía nacional y para llegar a las poblaciones más pobres y vulnerables. Las OSC cuentan con arraigo y legitimidad social, así como con capacidad para comunicarse, acceder a espacios comunitarios, promover la organización y la participación social, e incidir en el fortalecimiento de la democracia y las libertades<sup>4</sup>. Estos atributos de las OSC, ante el deterioro de los servicios públicos, confieren al tercer sector venezolano consistencia para contribuir a la mitigación de las necesidades sociales y actuar en favor de una transición democrática y pacífica del país.

Sin embargo, producto de las mismas condiciones del entorno, incluyendo los efectos de la pandemia de la COVID19, una importante cantidad de estas organizaciones ven acentuadas sus debilidades institucionales y están confrontando un acelerado debilitamiento, viéndose en serias dificultades para seguir prestando sus servicios y lograr un mayor impacto. Adicionalmente, las restricciones

---

<sup>2</sup>. Véase: <https://insoencovi.ucab.edu.ve/>

<sup>3</sup>. Situación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Venezuela – 2011. CIVILIS. Enero 28, 2013. En: <https://www.civilisac.org/espacio-civico-y-sociedad-civil/datos>

<sup>4</sup>. Roberto Briceño-León, Michel Falisse y Olga Ávila. Mapeo de actores de la Sociedad Civil en Venezuela. Marzo 2019.

sistemáticas impuestas por el Gobierno nacional a la existencia y actuación de las OSC, atentan contra su existencia.

En efecto, desde el 2006 diversos instrumentos legales han venido concretando la conformación del “Estado Comunal”, el cual, por su concepción, además de dividir a la sociedad venezolana acerca de su legalidad y conveniencia<sup>5</sup>, atenta con la organización y participación social, perfilando un Estado “más autocrático y centralista que el existente en la actualidad. A través de las ciudades comunales se atomiza la fuerza de la ciudadanía... mientras las instituciones regionales (gubernaciones) y locales (municipios) se debilitan, y la cúspide del Estado (el Ejecutivo) se fortalece.”<sup>6</sup>

Por otra parte, la recién promulgada Providencia Administrativa No. 001-2021 para el Registro Unificado de Sujetos Obligados ante la Oficina Nacional Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, del Ministerio de Interior, Justicia y Paz (Gaceta Oficial: No. 42.098 del 30 de marzo de 2021), que obliga al registro de todas las personas naturales o jurídicas de naturaleza no financiera, dando especial preferencia a las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), atenta abiertamente no solo contra las normas internacionales de protección de los derechos humanos y libertades fundamentales, sino que también “al establecer la posibilidad de ilegalización e inclusive cárcel, por incumplimiento, pone en riesgo la acción de miles de organizaciones que prestan un constante apoyo a los sectores más vulnerables de la población en un momento en que millones de familias requieren asistencia y protección frente a la miseria, el hambre, la grave situación de salud y las sistemáticas violaciones a los derechos humanos”<sup>7</sup>.

En este contexto, la defensa y el fortalecimiento del tercer sector venezolano se convierte en un desafío prioritario ante el marcado debilitamiento de las instituciones públicas y la profunda fragmentación del tejido social, esto último en consecuencia a la imposición del Estado comunal. En la realidad actual venezolana se hace indispensable que las OSC construyan alianzas y mantengan un rol activo y protagónico, constituyéndose en canales eficientes y transparentes para la recepción y distribución de ayudas y servicios, tanto en el marco de la emergencia humanitaria, como para la construcción de la necesaria resiliencia social que conlleve a una transición democrática y pacífica y al desarrollo socioeconómico del país.

## II. Profundización en los rasgos de la crisis humanitaria compleja

---

<sup>5</sup>.Tejiendo los Hilos de la Convivencia Ciudadana. Agenda para el Diálogo. SINERGIA y CIVICUS. Agosto 2010. En: [http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi\\_phase2/venezuela%20pab.pdf](http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi_phase2/venezuela%20pab.pdf)

<sup>6</sup>.Las ciudades comunales: socialismo a juro. Politika UCAB. Abril 30, 2021. En: <https://politikaucab.net/2021/04/30/las-ciudades-comunales-socialismo-a-juro/>

<sup>7</sup>.Pronunciamento de la Sociedad Civil venezolana en rechazo a la Providencia No. 001-2021 de la Oficina Nacional Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, Ministerio de Interior, Justicia y Paz (Gaceta Oficial: No. 42.098 del 30 de marzo de 2021). En: <https://accesoalajusticia.org/wp-content/uploads/2021/04/Comunicado-OSC-Providencia-No-001-2021-20-04-2021.pdf>

Venezuela atraviesa una crisis humanitaria reconocida nacional e internacionalmente, confirmada por la activación de los mecanismos internacionales de respuesta humanitaria en el país, consistentes con necesidades humanitarias a gran escala para las cuales el Estado venezolano no está en capacidad de responder con la cobertura requerida.

Después de más de 6 años ininterrumpidos de privaciones masivas y vulneraciones a los derechos económicos y sociales de todos los sectores, estamos ante una emergencia humanitaria compleja, de progresión lenta, enconada, que amenaza con normalizarse y dejar a la nación venezolana en un estado de precariedad permanente y, en el corto plazo, como una emergencia humanitaria desatendida.

Se registran niveles históricos de pobreza extrema, una profundización de la desigualdad a partir de la devaluación de la moneda y la creciente dolarización en una economía de sobrevivencia. Estamos presenciando un deterioro significativo de la calidad de vida, manifestado en la precarización de la salud y la seguridad alimentaria, de las condiciones laborales y en el colapso de la prestación de servicios básicos.

#### *Situación de la salud*

- En los últimos años, la infraestructura de salud de Venezuela se ha deteriorado debido a la falta de suministros, medicamentos y equipos básicos. La Encuesta Nacional de Hospitales, 2019, encontró una degradación de los servicios y del equipamiento de diagnóstico y tratamiento en más del 85% de los establecimientos. La Federación Farmacéutica de Venezuela ha informado que la escasez de medicamentos esenciales aumentó del 55% en 2014 al 85% en 2018. Las mejoras en el abastecimiento reciente han sido cubiertas por importaciones privadas y han quedado fuera del alcance económico de la población más necesitada<sup>8</sup>.
- Las enfermedades prevenibles como la tuberculosis, la difteria, el sarampión y la malaria han resurgido en el país. La OMS registró un aumento del 69% en la incidencia de malaria, en comparación con 2016 (el mayor incremento del mundo). Según informes públicos emitidos por el Ministerio de Salud en 2016, la mortalidad materna aumentó en un 65% mientras que la tasa de mortalidad de niños menores de un año creció en un 30%.
- El acceso restringido a medicamentos y a servicios de salud es un riesgo directo para la vida de, al menos, 300.000 personas, incluyendo personas que viven con enfermedades crónicas y de alto costo como cáncer, hemofilia, HIV-SIDA, insuficiencia renal, trasplantados, parkinson, esclerosis múltiple y diabetes. La demora en la apertura de los mecanismos de respuesta humanitaria carga en sus

---

<sup>8</sup>.Venezuela. Humanitarian Needs Overview, UN-OCHA, March 2019.

registros el peso de muchos venezolanos que murieron ya esperando protección frente alguna de estas condiciones.

- Los gremios profesionales de la salud estimaban que, para el 2019, aproximadamente un tercio de los profesionales de salud han emigrado del Venezuela, lo que ha deteriorado aún más la prestación de servicios.
- Al 2020, el Panorama de Necesidades Humanitarias de Naciones Unidas estimó que 2.8 millones de personas en Venezuela enfrentaban necesidades humanitarias en salud aún no resueltas: 1 millón de ellos son niños menores de 5 años, 1.4 millones ancianos mayores de 65 años y 350.00 personas en territorios indígenas de muy difícil acceso.
- A mediados de marzo 2020, se confirman en el país los primeros casos de infección por coronavirus. Desde entonces, el país está bajo un decreto de Estado de Alarma y cuarentena social. Hasta el 15 de junio de 2021, 254.116 casos de COVID-19 han sido confirmados por las autoridades y se han reportado 2.865 fallecidos. La concentración de casos está teniendo lugar en los Estados Miranda, Anzoátegui, Zulia, Nueva Esparta, Sucre, Yaracuy, Apure, Portuguesa, Trujillo y Carabobo.

#### *Situación alimentaria*

- El sistema alimentario venezolano ha estado presionado casi hasta su desaparición por medidas regresivas a su desempeño y al Derecho a la Alimentación de los venezolanos, incluyendo expropiaciones, confiscaciones, persecución a propietarios de supermercados e industrias de alimentos y otras violaciones a las libertades económicas del sector. La capacidad actual de producción nacional no llega a cubrir ni el 20% de la necesidad agregada de alimentos<sup>9</sup>.
- Es su más reciente informe sobre el Estado de la Inseguridad Alimentaria en el mundo, la FAO estima en 21% la brecha en la oferta alimentaria nacional, esto es, 6.8 millones de personas en situación de hambre frente a inventarios de alimentos insuficientes<sup>10</sup>.
- En febrero 2020, el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas estimó con mediciones en terreno, a través de una encuesta de seguridad alimentaria a nivel nacional, que el 92% de los venezolanos enfrenta algún grado de inseguridad alimentaria, 9.3 millones de ellos reportan déficit importantes en el consumo de alimentos a pesar de haber desgastado ya casi por completo su base de recursos de sustento y haber echado mano a estrategias de sobrevivencia que menoscaban su integridad<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup>.Red Agroalimentaria de Venezuela. Boletín Trimestral No. 1. 2020

<sup>10</sup>.State of Food Insecurity in the World 2019. FAO, 2019

<sup>11</sup>.Venezuela: Evaluación Nacional de Seguridad Alimentaria. Programa Mundial de Alimentos, WFP-UN, Febrero 2020

- En esta misma encuesta el Programa Mundial de Alimentos detectó que el 25% de los hogares no contaba con suministro regular de agua potable y el 73% tampoco tenía acceso a gas doméstico para cocinar.
- En febrero 2020 el poder adquisitivo del salario mínimo oficial era de 1.7% de la canasta alimentaria normativa. Es decir, una familia requiere de 90 salarios mínimos solo para cubrir sus gastos básicos de alimentación<sup>12</sup>.
- Cáritas de Venezuela reporta en su sistema centinela de desnutrición infantil en las parroquias más pobres del país que, al cierre del 2019, el 12% de niños menores de 5 años muestran desnutrición aguda grave, con alta incidencia de enfermar y morir (aproximadamente 700 mil niños pequeños). El 33% de los niños que acuden por protección nutricional a los programas llega y egresa de ellos ya con retardo permanente de su crecimiento, lo cual tendrá repercusiones irreversibles sobre su desarrollo cognitivo, afectivo y social y representa un boquete en el capital humano del país<sup>13</sup>.
- El hambre ha impactado no solo a la nutrición, sino ha sido el detonante de conflictos y de la degradación de los vínculos vecinales para el manejo de los alimentos, de la deserción escolar, de la prostitución, la mendicidad y la trata de personas.
- Al 2020, el Panorama de Necesidades Humanitarias de Naciones Unidas estimó que 1.8 millones de personas en Venezuela enfrentaban necesidades humanitarias en nutrición aún no resueltas: 1.4 millones aproximadamente de ellos son niños menores de 5 años, y unas 600 mil mujeres embarazadas y lactantes.
- Las medidas de confinamiento ante la pandemia por COVID-19 han supuesto una disminución de la actividad económica y de la entrada de remesas desde el exterior, con consecuencias directas sobre el acceso a los alimentos para las poblaciones más vulnerables que viven del jornal diario, de las ayudas familiares y de la economía de la proximidad para su sobrevivencia.

#### *Acceso a agua segura y otros servicios*

- La encuesta nacional de seguridad alimentaria del PMA al cierre del 2019 revela que 4 de cada 10 hogares reportó interrupciones diarias en el servicio de electricidad, el 72% tenía un suministro irregular de gas y el 25% de los hogares no tenía acceso estable a agua potable.
- En la encuesta familiar que realiza Caritas en sus sitios centinela se ha registrado que el 71% de las familias reportaron que no les ha llegado agua en la última semana o que el suministro fue menor de 3 días a la semana. El porcentaje de hogares que no da tratamiento al agua está sobre el 49% dada su incapacidad de pagar por bienes de higiene personal y doméstica.

---

<sup>12</sup>Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores. CENDA. Boletín Feb 2020

<sup>13</sup>Caritas de Venezuela. Sistema Centinela de Monitoreo de la Desnutrición Infantil. Boletín XII (Oct-Dic 2019)

- En el Panorama de las Necesidades Humanitarias de marzo 2020 se registra que las instalaciones básicas de saneamiento son ampliamente utilizadas en Venezuela (95 por ciento), sin embargo, solo 19 por ciento de los sistemas de saneamiento son seguros y más de 800.000 personas en las zonas rurales todavía practican la defecación al aire libre. En este panorama se estima que están enfrentando necesidades humanitarias en agua y saneamiento 4.3 millones de personas, de los cuales 1.4 son niños menores de 5 años y 2.3 millones son ancianos.

#### *Educación*

- La encuesta de Condiciones de Vida del Venezolano señalaba en 2020 que en el curso 2019-2020, un 40% de los alumnos faltaba con frecuencia a clases por falta de transporte, agua o comida.
- En 2020, el Gobierno decretó la suspensión de clases incluso antes de que se detectaran los primeros casos de coronavirus en el territorio. Abruptamente, uno de los países con la conectividad más lenta de la región, en el que seis de cada 10 personas no posee un móvil —según cifras de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones— y donde varias regiones pasan varias horas al día a oscuras por los apagones, pasó a educarse a través de un intermitente WhatsApp, clases grabadas que transmiten en la televisión estatal y centenares de fotocopias de guías que los padres recogen en los colegios quincenalmente y, a veces, no pueden pagar.
- A toda esta situación, se suma la realidad de las propias organizaciones no gubernamentales en un entorno en el que el ecosistema de estas instituciones se debilita y se las ve cada vez más presionadas por las exigencias de la cooperación internacional y del propio Estado.

En este contexto de la atención a la emergencia humanitaria compleja y su agravamiento con el impacto de la pandemia de COVID-19, las acciones de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han estado enfocadas al suministro de medicamentos, fórmulas nutricionales, alimentos y, más recientemente por la emergencia sanitaria, al reparto de material de protección e higiene personal en los centros de salud y comunidades con alto nivel de interacción social.

Normalmente para la determinación de las prioridades de estas asignaciones de bienes (alimentos y medicinas principalmente) en poblaciones o ámbitos territoriales, se elaboran mapas de pobreza que se confeccionan a partir de encuestas no-oficiales y sus estimaciones desagregadas a nivel de estados, municipios o parroquias, tal como es el caso la ENCOVI que se encuentra a disposición pública a través del siguiente enlace: <https://insoencovi.ucab.edu.ve/>

A pesar de lo meritorio que son todas estas iniciativas, es posible que el impacto favorable de ellas se pudiera incrementar si son realizadas por organizaciones que hayan fortalecido sus capacidades de análisis del entorno, de gestión de programas y proyectos, de incidencia política y de generación y difusión de conocimientos.

Evidentemente, un entorno desfavorable generalizado limita en gran medida el impacto de las intervenciones sociales. Sin embargo, diseñar propuestas micro para atender áreas, sectores y poblaciones que los análisis macro señalan como los de atención prioritaria, constituye una forma de alinear las acciones focalizadas para obtener un mayor impacto sobre los problemas sociales.

### III. Pertinencia del estudio

En virtud al contexto arriba descrito, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), con el apoyo y asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ha propuesto la creación del ‘Centro para el Tercer Sector’ (CTS-UCAB), una plataforma de participación de las OSC venezolanas que tiene por misión contribuir al mejoramiento de sus capacidades de gestión, incidencia y construcción de alianzas, e influir así positivamente en el quehacer de esas organizaciones para ampliar su impacto en la transformación de la sociedad venezolana.

Para ello el CTS-UCAB prevé disponer de una estructura programática y de servicios enfocada en la capacitación, la asesoría y el acompañamiento, la articulación para la incidencia, y la gestión y difusión de conocimiento; todo ello, teniendo la innovación como su habilitador fundamental, asegurando la renovación permanente de su oferta programática y de servicios, incorporando de manera intensiva la tecnología, lo que plantea el reto especial de digitalización de sus procesos y servicios.

Entre otras actividades, como parte de la creación del Centro, la UCAB está desarrollando una base de datos o directorio de aquellas organizaciones sociales que se corresponden con los criterios de participación en la plataforma; así como también, un instrumento que permita establecer el nivel de robustez de dichas organizaciones por medio de la medición del nivel de presencia de buenas prácticas de gestión consideradas esenciales para asegurar un adecuado desempeño institucional, incluyendo la transparencia de la gestión, y por ende del logro de los resultados esperados por las organizaciones.

A partir de la aplicación del Instrumento de Medición de Madurez de Gestión (IMMG) a una muestra de las organizaciones registradas en la base de datos, se prevé no solo tener una caracterización general de las organizaciones del tercer sector, en términos de las necesidades de mejoramiento según área de actuación y ubicación geográfica, que permita el desarrollo de planes de formación y asesoría técnica para el sector a nivel general; sino también, disponer de información de entrada para que, luego de una validación con base en evidencias, sea posible el diseño de planes de acción particulares a aquellas organizaciones interesadas en recibir el acompañamiento de especialistas del Centro del Tercer Sector para su fortalecimiento institucional.

En este contexto se inscribe el presente documento, el cual resume los resultados obtenidos de la aplicación, de manera de autoevaluación, del IMMG a 201

organizaciones sociales que accedieron a su realización. Aunque el conjunto de organizaciones analizadas en este estudio no es completo ni exhaustivo en relación al variado universo de organizaciones del tercer sector venezolano, sus resultados no solo permitieron la validación y evaluación del instrumento, sino que los mismos son orientadores en relación al perfil inicial de los servicios que deberá proveer el Centro del Tercer Sector.

#### IV. Objetivos del estudio y aspectos metodológicos

##### *a) Objetivos del estudio:*

- Describir a una muestra de las organizaciones del tercer sector en términos de sus necesidades de mejoramiento (madurez de gestión) según el área de actuación y su ubicación geográfica.
- Proponer planes de planes de formación y asesoría técnica para el sector a nivel general a partir de los resultados de la evaluación.

##### *b) Dimensiones analizadas:*

El análisis de la madurez de gestión ha considerado las siguientes dimensiones, derivadas de la definición operacional de esta variable:

- » 1. Gestión estratégica: definición de orientaciones estratégicas y objetivos con base en el análisis de las características del entorno, particularmente en el sector específico de actuación; las condiciones de los beneficiarios, y las capacidades institucionales; empleando para ello información cualitativa y cuantitativa, mediante una estructuración clara de medios y resultados esperados.
- » 2. Gobierno corporativo: definición de una estructura organizativa y un esquema de toma de decisiones que respondan a principios fundamentales de gobierno, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, con base en la transparencia, equidad y participación de los actores involucrados.
- » 3. Gestión de recursos financieros: definición y cumplimiento de políticas y procedimientos orientados a una gestión eficiente y con transparencia de los recursos que hacen posible el logro de los objetivos, incluyendo los relacionados con la prestación de servicios propios y con los procesos de captación de fondos o aportes de terceros.
- » 4. Gestión de programas y proyectos: capacidades institucionales para la gestión de programas y proyectos como herramienta fundamental para la intervención de la realidad social y el logro de sus objetivos.
- » 5. Gestión del talento: capacidad de la institución para atraer y retener al talento necesario para lograr los objetivos, ya sea mediante esquemas de contratación indeterminada, a tiempo determinado o mediante esquemas de trabajo voluntario.
- » 6. Trabajo en red: parte de la consideración de que una organización que trabaja en red potencia sus recursos y crea alternativas novedosas para resolver problemas y satisfacer necesidades en el marco de sus objetivos estratégicos.

- » 7. Incidencia pública: promoción de cambios en valores, actitudes y comportamientos de los ciudadanos, así como en las políticas públicas, todo ello en función al desarrollo humano sostenible.
- » 8. Comunicaciones y relacionamiento con las comunidades: empleo de canales de comunicación para la difusión e intercambio de información relevante con los beneficiarios y la opinión pública en general.
- » 9. Gestión del conocimiento: consolidación de procesos de aprendizaje institucional y del conjunto de involucrados, incluyendo a los usuarios y beneficiarios, en torno a los fenómenos sociales y los procesos de transformación social.
- » 10. Transparencia: disposición de forma pública, a lo interno y externo de la organización, de información relevante relacionada con la toma de decisiones, el uso de recursos y el propio desempeño institucional. El conjunto de prácticas de transparencia se considera transversal al resto de las dimensiones.

*c) Muestra y trabajo de campo*

El estudio se realizó a una muestra de 201 organizaciones del tercer sector, distribuidas de la siguiente forma atendiendo a su área de actuación: educación (178), salud (20) y alimentación y nutrición (3), las cuales fueron seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico tipo bola de nieve, considerando un directorio previamente conformado en el que se levantó un inventario no exhaustivo de organizaciones de la sociedad civil dedicadas a estas tres áreas.

La selección de estas áreas de atención se ha realizado atendiendo a las áreas programáticas consideradas como prioritarias, en relación con la crisis humanitaria compleja<sup>14</sup>:

1. Salud y Sistemas de Cuidado: facilitar el acceso a los servicios de salud para reducir la morbimortalidad por enfermedades prevenibles.
  - a. Dotación y mejoramiento de centros de salud: Incluye adquisición de equipos, adquisición de insumos, adquisición de repuestos y servicio técnico
  - b. Atención médica a población vulnerable: Incluye consultas médicas, estudios diagnósticos, exámenes de laboratorio, jornadas médicas, jornadas de despistaje de cáncer de mama y cáncer de cuello uterino, adquisición de medicamentos, Hospedaje y alimentación para madres de niños hospitalizados en ciudades ajenas a su residencia habitual

---

<sup>14</sup>.La información relacionada con el proceso de identificación de las áreas y programas más relevantes se extrae de diversos documentos relativos a la situación de crisis humanitaria, los cuales fueron empleados para el desarrollo de un informe espacial desarrollado por la Universidad Católica Andrés Bello para el Banco Interamericano de Desarrollo (contribuciones de Lisbeth Mora y Susana Raffali). En el informe también se incluyen los objetivos y características generales del área programática asociada al agua y el saneamiento. En cada caso se señalan algunas de las prioridades programáticas identificadas en el Informe.

- c. Atención materno – infantil: Incluye atención médica, acompañamiento psicoafectivo, programas de formación
  - d. Atención diferenciada a la mujer: Se desarrolla a través de tres programas: atención primaria en salud, sistemas de protección y programas de formación.
  - e. Inmunizaciones: Incluye inmunizaciones en centros de salud para niños entre 0 a 5 años. (BCG, Polio, Sarampión, Pentavalente, meningitis, Hepatitis A y B, Bivalente, Tripe y Trivalente)
  - f. Hogares de cuidado diario para niños menores de 5 años: Incluye incentivos económicos para el personal, programas de alimentación y nutrición infantil, adquisición de insumos y materiales.
  - g. Centros de día para la atención de adultos mayores: Incluye incentivos económicos para el personal, programas de alimentación y nutrición, adquisición de insumos y materiales.
2. Seguridad Alimentaria y Nutrición: proporcionar asistencia alimentaria oportuna, para estabilizar o mejorar el consumo de alimentos a los hogares y/o individuos vulnerables. Se añade la protección, orientación y atención terapéutica de niños y mujeres embarazadas y lactantes en riesgo nutricional.
- a. Asistencia Alimentaria
  - b. Producción primaria de alimentos
  - c. Prevención y tratamiento de la desnutrición infantil
  - d. Prevención y tratamiento de la anemia
  - e. Educación nutricional
  - f. Fortalecimiento de las capacidades para la vigilancia y manejo comunitarios de los riesgos de desnutrición
3. Educación: mejorar las condiciones de acceso a la educación y la oferta de servicios educativos, con el fin de contribuir a la retención escolar y el aprendizaje de calidad de los niños, niñas y adolescentes.
- a. Dotación de centros educativos: Incluye adquisición de equipos, adquisición de mobiliario, construcción o reparaciones en áreas fundamentales como aulas y baños, así como la adquisición o construcción de sistemas alternos para la dotación de servicios básicos como agua y energía eléctrica
  - b. Incentivos laborales para personal docente: Incluye bonificaciones complementarias para personal directivo, docente y personal necesario para garantizar el funcionamiento de los centros educativos
  - c. Dotación de implementos escolares: Incluye dotación de útiles escolares, uniforme y calzado

- d. Garantizar la permanencia de mujeres en el sistema de educación superior: Becas estudiantiles para mujeres de condiciones socioeconómicas bajas, egresadas de bachillerato desde el año 2020, con un promedio de notas superior a 12 puntos
- e. Capacitación de docentes: Incluye profesionalización y cursos de mejoramiento dirigidos a docentes y directivos
- f. Capacitación de comunidades educativas: Incluye cursos y talleres

Considerando el sesgo de la muestra a instituciones educativas, particularmente afiliadas a la red de Fe y Alegría, para el análisis se agruparon las instituciones asociadas a las áreas de salud y alimentación y no se efectuaron comparaciones entre esta área y la de educación, tomando en cuenta las diferencias de representatividad de estos estratos. A pesar de esta limitación se considera que la caracterización puede ser tomada como una excelente referencia para la formulación de planes de mejora que respondan a la situación actual de las organizaciones del tercer sector.

La muestra, atendiendo al Estado en el que operan, ha quedado conformada de la siguiente manera: 64 organizaciones pertenecientes a la Región Central del país, 71 organizaciones pertenecientes a la Región Occidental del país y 35 organizaciones pertenecientes a la Región Oriental del país; para las restantes 35 organizaciones no se obtuvo información sobre su ubicación.

El instrumento fue aplicado a través de entrevistas realizadas a líderes o máximas autoridades de cada institución. Los resultados aquí presentados se basan en la información brindada por los entrevistados, y no consideran la revisión detallada de evidencias que demuestren el nivel de presencia de cada práctica en el marco de un proceso de evaluación o auditoría formal. Esta característica puede significar una limitación en la medida en que las autoevaluaciones supongan interpretaciones diferentes sobre el alcance de cada una de las buenas prácticas evaluadas; en todo caso, el ejercicio con base a buenas prácticas de gestión da lugar a una lista de necesidades de mejora que han sido priorizadas por los propios miembros de estas instituciones.

#### *d) Índices de Madurez de Gestión y Transparencia*

» El Índice de Madurez de Gestión (para las dimensiones 1 a 9 –sin considerar las prácticas asociadas a la Transparencia-) se calcula considerando el resultado para cada práctica: 0 a 3.

- Se calcula un índice general (promedio para todas las prácticas) y un índice por dimensión (promedio para las prácticas asociadas a una dimensión): todos de 0 a 3.
- Se consideran los siguientes criterios para el análisis de los índices obtenidos:
  - Todo resultado por debajo de 0,75 puntos se asocia a bajos niveles de madurez. Un nivel de madurez bajo da cuenta de que

una mayoría de las buenas prácticas están ausentes, determinando de forma negativa el desempeño institucional.

- Todo resultado por encima de 0,75 puntos y por debajo de 1,80 puntos se asocia a niveles de madurez medios. Un nivel de madurez medio da cuenta de que al menos una parte de las buenas prácticas está presente, existiendo un espacio de mejora o implementación de otras prácticas ausentes.

- Todo resultado por encima de 1,80 puntos se asocia a altos niveles de madurez. Un nivel de madurez alto da cuenta de que una mayoría de las buenas prácticas está presente, determinando de forma positiva el desempeño institucional.

» El Índice de Transparencia se calcula considerando el resultado para cada práctica: 0 a 1.

- Se consideran los siguientes criterios para el análisis de los índices obtenidos:

- Todo resultado por debajo de 0,30 puntos se asocia a un nivel de transparencia bajo.

- Todo resultado por encima de 0,30 puntos y hasta 0,75 puntos se asocia a niveles de transparencia medios.

- Todo resultado por encima de 0,75 puntos se asocia a altos niveles de transparencia.

Para detalles adicionales sobre el instrumento y su aplicación se sugiere ver la Guía detallada del Instrumento para la Medición de la Madurez de Gestión (IMMG) en organizaciones del tercer sector, desarrollada por el Centro para el Tercer Sector de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

## V. Caracterización de las organizaciones del tercer sector

La presente sección tiene por finalidad presentar los resultados del procesamiento de un conjunto de preguntas complementarias establecidas en el IMMG, las cuales fueron establecidas, en primer lugar, como un medio de comprobación de las respuestas dadas en relación a los niveles de implementación de las buenas prácticas en cada dimensión del instrumento, pero también para obtener información general sobre la caracterización del grupo de organizaciones estudiadas.

### a) Dimensión: Gestión Estratégica

En relación a la pregunta sobre ¿A quiénes considera como beneficiarios directos de sus acciones o servicios?, teniendo en cuenta que se trata de una interrogante abierta por lo que la misma permite una diversidad de respuestas, se hace significativo el señalamiento que los beneficiarios directos de las organizaciones

estudiadas son: las comunidades educativas y población entre 6 y 17 años, esto en razón a la prevalencia de organizaciones del sector educación en la muestra estudiada. Es importante destacar que un 16,9% de estas organizaciones señaló a las poblaciones vulnerables o en situación de riesgo, y un 6% identifica a las comunidades populares, líderes y activistas comunitarios, como sus poblaciones objetivo.

*Síntesis: El conjunto de OSC analizadas identifican como población beneficiaria directa a las comunidades educativas; población entre 6 y 17 años; poblaciones vulnerables, y comunidades populares, líderes y activistas comunitarios.*

Del análisis de las respuestas sobre las tres amenazas más relevantes que las organizaciones identifican en el marco de su planificación estratégica, que pueden impedir o limitar el cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta de igual manera que la pregunta es abierta y da lugar a una multiplicidad de respuestas, se pueden destacar los siguientes grupos de amenazas: en primer lugar aquellas referidas al contexto socio-económico, con respuestas asociadas a categorías como crisis socio-económica, deterioro de servicios públicos, incluyendo el transporte y violencia e inseguridad. En segundo lugar, se identifican los efectos de la pandemia de la COVID19, entre ellos las restricciones por las medidas sanitarias (cuarentenas, limitaciones de movilización, medidas de bioseguridad, etc.) y el miedo a acudir a los servicios. Estos dos grupos de amenazas, del contexto socio-económico y del impacto de la COVID19, muestran mayor peso en la región oriental en comparación con el centro y occidente del país. En adición, como tercer grupo de amenazas se puede resaltar el atinente a categorías asociadas a limitaciones en gestión interna, tales como: falta de recursos económicos para brindar los servicios, pérdida de personal calificado y bajos salarios del personal.

*Síntesis: De la muestra de OSC estudiadas se identifican como las principales amenazas que limitan el logro de sus objetivos institucionales: la crisis socio-económica; el impacto y limitaciones por la pandemia de la COVID19; y dificultades de gestión interna especialmente asociadas a la retención del talento humano.*

Sobre las respuestas a la solicitud del instrumento de mencionar tres lecciones aprendidas extraídas del análisis del desempeño sus las instituciones en el último año, que hayan sido de utilidad para procesos posteriores de planificación, el conjunto de organizaciones dio mayor peso a temas vinculados con la gestión estratégica, tales como: orientación a resultados y beneficiarios, mediciones, seguimiento y evaluaciones; en segundo lugar, destacan lecciones aprendidas vinculadas a la gestión de equipos de trabajo, incluyendo comunicación interna, motivación, delegación, entre otros; y en tercer lugar, las relativas a trabajo en redes y construcción de alianzas. Cabe mencionar que organizaciones de occidente y oriente relevan también lecciones relativas a la gestión financiera; y organizaciones

de salud y alimentación dieron peso también la gestión de recursos humanos, con temas relativos a la selección y retención del talento humano.

*Síntesis: Las principales lecciones aprendidas que dieron lugar a procesos posteriores de planificación por el grupo analizado están relacionadas con la gestión por resultados; el trabajo en equipo; y la construcción de alianzas y redes. Se destacan además las lecciones aprendidas en temas de gestión financiera mencionadas por organizaciones del oriente y occidente del país; así como, la importancia asignada a temas de gestión del talento humano por parte de organizaciones de salud y alimentación.*

*b) Dimensión: Gobierno Corporativo*

En este ámbito, a la pregunta relativa al año en que sesionó por última vez la Asamblea de la organización, en caso de contar con esta instancia de gobierno; del total de organizaciones analizadas un 29,4% respondió haber sostenido la reunión de Asamblea en un periodo menor a un año, mientras que el 34,8% entre 1 y 3 años - siendo este último un 51,4% en las organizaciones del oriente del país-, y el 3% por encima de los tres años. Del total, para el 30,8% no aplica esta instancia - presentándose esta situación en mayor proporción en organizaciones de salud y alimentación (43,5%).

*Síntesis: A pesar que cerca de un tercio de las organizaciones estudiadas declaró que esta instancia no aplica, en el 64% de ellas se han sostenido reuniones de Asamblea en los últimos 3 años, siendo esta proporción mayor en organizaciones del oriente del país (74,3%).*

En relación al año en que sesionó por última vez la Junta Directiva de la organización, las proporciones variaron con respecto a la instancia de la Asamblea; en este caso un 48,8% señaló haberla tenido en el último año - siendo el 60,6% en organizaciones del occidente del país-, mientras que el 29,9% entre 1 y 3 años, y el 29,1% más de 3 años. Para el 12,9% no aplica la instancia, siendo 5,7% en el oriente del país y 8,7% en organizaciones de salud y alimentación.

*Síntesis: En la muestra estudiada, la instancia de Junta Directiva tiene mayor vigencia que la Asamblea, en este caso en solo un 12,9% del total de organizaciones la instancia no aplica, siendo esta proporción menor en organizaciones del oriente del país (5,7%) y de salud y alimentación (8,7%); además, el 78,7% del total respondió haber sostenido la última reunión de su Junta Directiva en los últimos 3 años.*

Respecto a la pregunta sobre los riesgos de carácter ético relacionados con la misión de la institución en el entorno actual, una importante proporción respondió temas vinculados a conductas del personal incongruentes con los valores de la organización, aquí se incluyen aspectos relativos a la poca responsabilidad y compromiso del personal, el bajo desempeño laboral, la deshumanización de las relaciones laborales y el abuso de autoridad, entre otros; así mismo, se pudo

identificar una segundo grupo de temas vinculadas a la influencia negativa del contexto, dentro del cual se incluyen aquellos relativos al deterioro de los valores ciudadanos, la poca participación de las comunidades, la corrupción, entre otros.

Síntesis: El grupo de organizaciones estudiadas identifica como riesgos éticos relacionados con sus misiones, aquellos relacionados con conductas del personal incongruentes con los valores de la organización, y la influencia negativa del contexto sobre su actuación.

*c) Dimensión: Gestión de Recursos Financieros*

En esta dimensión, en relación a la pregunta sobre realización de auditorías formales a la organización -no referidas a proyectos con financiamiento-, el 14,4% del total de las organizaciones estudiadas sostuvo auditorias durante el último año, mientras que el 37,8% las tuvo en un periodo superior a un año hasta 3, y el 21,8% por encima de los 3 años. Estas proporciones se mantienen relativamente parecidas entre organizaciones de las tres regiones del país. Cabe destacar que un 18,9% indicó que esta práctica no aplicaba para su organización, siendo 39,1% en las organizaciones de salud y alimentación, incidiendo en el promedio antes mencionado.

*Síntesis: El 52,2% del total de organizaciones estudiadas sostuvo auditorías durante los últimos 3 años, mientras que el 21,8% las hubo realizado hace más de 3 años; el 18,9% de ellas aduce que las auditorias no son aplicables a su organización, siendo este porcentaje mayor en las organizaciones de salud y alimentación incluidas en la muestra.*

Sobre el presupuesto anual, del total de organizaciones incluidas en la muestra 62,2% tienen un presupuesto anual menor a \$100,000; a la vez que para el 14,9% es de entre 100,000 y 250,000. Por otra parte, el 12,9% manifiesta tener presupuestos entre 250,000 y 1 millón, 6,5% entre 1 y 5 millones y el 3,5% por encima de 5 millones anuales, siendo que en esta última categoría no se registró ninguna organización en el oriente del país, ni tampoco en organizaciones de salud y alimentación.

*Síntesis: Del total de organizaciones participantes en el estudio un 77,1% indicó presupuestos anuales inferiores a los \$250,000, mientras que un 19,4% los manifestó tenerlos en un rango entre \$250,000 y 5 millones, y un 3,5% por encima de los 5 millones de dólares americanos.*

En relación con las fuentes de financiamiento, las organizaciones analizadas reportaron que en promedio sus recursos presupuestarios provienen en partes iguales de servicios propios (49,09%) y aportes de terceros (49,28%). De estos últimos, el 37,31% manifestó que dichos recursos se derivan de aportes públicos nacionales, 30,52% de fuentes privadas nacionales, 21,73% de organizaciones privadas internacionales, y 9,05% de organismos públicos internacionales.

*Síntesis: En promedio el total de los recursos presupuestarios disponibles por las organizaciones estudiadas proviene en partes iguales de servicios propios y aportes de terceros. De estos últimos, el 67,83% están asociados en proporciones similares a fuentes nacionales públicas y privadas (37,31% y 30,52%, respectivamente); mientras que el de 30,78% de esos aportes de terceros proviene de organizaciones internacionales, mayoritariamente privadas (21,73%).*

*d) Dimensión: Gestión de Proyectos*

En esta dimensión, el IMMG solicitó a las organizaciones participantes del estudio una autoevaluación de carácter cualitativa sobre el nivel de desarrollo de las funciones organizacionales vinculadas a la gestión de proyectos, ello aplicando una escala de Likert establecida del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 muy buena la gestión de proyectos de su organización. En este respecto, en promedio, un 54,7% de las organizaciones ponderaron entre buena y muy buena su gestión de proyectos, apreciándose un valor mayor en las organizaciones de salud y alimentación analizadas, del 60,8%. Así mismo, un promedio de 34,8% le asignó un nivel medio, y un 10,5% deficiente, siendo este último menor en el oriente del país (5,8%).

*Síntesis: Una importante proporción de las organizaciones analizadas (54,7%) considera poseer entre un buen y muy buen nivel de desarrollo en materia de gestión de proyectos; mientras un 34,8% lo considera en un nivel medio, y un 10,5% deficiente.*

*e) Dimensión: Gestión de Talento*

En relación con la distribución de los recursos humanos según categorías de directivo-coordinación, técnico-profesional y asistencia-obrero, el promedio del total de organizaciones participantes señaló que la mayor proporción de su personal está integrado por la categoría de técnico-profesional (un promedio de 60,1% del total), siguiendo la de asistencia-obrero con un 24,6% y la de directivo-coordinación con 15,3%, manteniéndose estas proporciones relativamente similares en las diferentes regiones del país y según el área de actuación, educación o salud y alimentación.

*Síntesis: La distribución de los recursos humanos en el conjunto de organizaciones estudiado se concentra en el personal técnico y profesional de las mismas, representando un promedio de 60,1% del total; seguido en proporción por un 24,6% de personal de asistencia y obrero, y un 15,3% de dirección y coordinación.*

En materia de necesidades de adiestramiento, las respuestas brindadas en promedio del total de las organizaciones estudiadas, se distribuye de manera relativamente uniforme respecto a las opciones brindadas por el IMMG, lo que valida dichos temas; sin embargo, del análisis de los datos se desprenden variaciones en las concentraciones de respuestas dadas a ciertos temas según la categoría del personal. En tal sentido, se puede señalar que los temas que obtuvieron mayor concentración de respuestas para el personal directivo y de coordinación fueron:

gestión estratégica, gestión de programas y proyectos -incluyendo medición de indicadores de gestión, y gestión de redes; mientras que para el personal técnico y profesional resaltan: gestión de redes, análisis de la realidad social, manejo de herramientas socioemocionales, y desarrollo de personal. Por su parte, para el personal de asistencia y obrero se destacan los siguientes temas: manejo de herramientas socioemocionales; Derechos Humanos y acción comunitaria; ética y códigos deontológicos, y gestión de comunicación y relaciones públicas.

*Síntesis: A partir de las respuestas obtenidas del total de organizaciones participantes del estudio se puede validar el conjunto de temas de adiestramiento propuesto por el IMMIG. Además, se pueden priorizar los siguientes temas según categoría de personal:*

- *Directivo y de coordinación: gestión estratégica, gestión de programas y proyectos -incluyendo medición de indicadores de gestión-, y gestión de redes.*
- *Técnico y profesional: gestión de redes, análisis de la realidad social, manejo de herramientas socioemocionales, y desarrollo de personal.*
- *De asistencia y obrero: manejo de herramientas socioemocionales; Derechos Humanos y acción comunitaria; ética y códigos deontológicos, gestión de comunicación y relaciones públicas*

*f) Dimensión: Trabajo en Red*

Un 18,9% de las organizaciones participantes no respondió a la pregunta sobre las redes nacionales e internacionales a las que pertenece, y algunas de las instancias mencionadas no son necesariamente redes, sino que en algunos casos son organismos de cooperación internacional. Sin embargo, cabe destacar la extensa cantidad de instancias y organizaciones mencionadas que alcanzó a un total de 190, lo que sugiere una importante dinámica de construcción de alianzas y trabajo en red del grupo analizado. Con base al número de veces que fueron mencionadas, se destacan las siguientes organizaciones: Movimiento Fe y Alegría, Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), UNICEF y Save the Children. Este resultado es consistente con la preponderancia de organizaciones del área de educación que participó en el estudio.

*Síntesis: La extensa cantidad de instancias y entidades mencionadas que alcanzó a un total de 190, sugiere una importante dinámica de construcción de alianzas y trabajo en red del grupo de organizaciones analizado.*

*g) Dimensión: Incidencia Pública*

En esta dimensión, el IMMIG solicitó a las organizaciones participantes del estudio una autoevaluación de carácter cualitativa sobre cómo consideran sus capacidades para incidir en sus audiencias más relevantes, ello aplicando una escala de Likert establecida del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 muy buena capacidad de incidencia de la organización. En este respecto, en promedio un 49.2% de las organizaciones ponderaron entre buena y muy buena su capacidad de incidencia,

mientras que en promedio un 40,3% se asignó un nivel medio, y un 10,5% un nivel deficiente. Cabe destacar, que estos promedios integran las particularidades de las organizaciones del área de salud y alimentación, de las cuales un 26% manifestó poseer una capacidad media de incidencia, en tanto el 17,3% la considera más deficiente.

*Síntesis: Una importante proporción de las organizaciones analizadas (49,2%) considera poseer entre un buen y muy buen nivel de capacidad para incidir en su entorno; mientras un 40,3% la considera en un nivel medio, y un 10,5% deficiente. Sin embargo, las organizaciones del área de salud y alimentación participantes, manifiestan poseer una menor capacidad de incidencia, con un promedio de 26,1% con capacidad media y 17,3% deficiente.*

#### *h) Dimensión: Comunicación y Relacionamento con la Comunidad*

En esta dimensión se solicitó a las organizaciones identificar los medios digitales que utilizan regularmente para la difusión e intercambio de información. En este aspecto se pueden identificar tres grupos de redes sociales según el número de veces que fueron mencionadas, ellas son en un orden de mayor a menor uso: en primer lugar, el grupo compuesto por Facebook e Instagram, seguido por Twitter y WhatsApp-Telegram, y con menor proporción páginas web y correos electrónicos. Este orden cambia para el caso de las organizaciones de salud y alimentación estudiadas, las cuales mencionaron con mayor frecuencia en primer lugar a Instagram, seguido por el grupo conformado por Facebook, Twitter, WhatsApp-Telegram y páginas web, y en menor proporción el uso de correos electrónicos.

*Síntesis: Los medios digitales utilizados por las organizaciones participantes del estudio se pueden ordenar en tres grupos en orden de mayor a menor uso: Facebook e Instagram; Twitter y WhatsApp-Telegram; y, páginas web y correos electrónicos. Este orden difiere en las organizaciones de salud y alimentación estudiadas, de la siguiente forma: en primer lugar, Instagram, seguido por el grupo conformado por Facebook, Twitter, WhatsApp-Telegram y páginas web, y en menor proporción correos electrónicos.*

#### *i) Dimensión: Gestión del Conocimiento*

En relación a esta dimensión, las organizaciones consultadas mostraron un alto grado de interés en el desarrollo de investigaciones para la comprensión de fenómenos sociales relacionados con sus objetivos institucionales. En la virtud a la alta participación de organización del área de educación y a la situación de la COVID, destacan temas vinculados a la educación a distancia y al impacto del confinamiento en estudiantes. Por su parte, las organizaciones de salud y alimentación relevan temas como COVID19, VIH, salud sexual y reproductiva, salud mental y nutrición. De forma más general, otros temas destacan por la cantidad de menciones realizadas sobre ellos, tales como: empleo y emprendimiento; gestión de grupos de trabajo, tecnología y manejo de redes, organización comunitaria, pobreza y Derechos Humanos.

*Síntesis: Las organizaciones consultadas mostraron un alto grado de interés en el desarrollo de investigaciones para la comprensión de fenómenos sociales relacionados con sus objetivos institucionales, incluidos temas más transversales como empleo y emprendimiento; organización comunitaria, pobreza y Derechos Humanos, gestión de grupos de trabajo, y tecnología y manejo de redes.*

En relación a la pregunta sobre si la organización sostiene relaciones con alguna universidad o centro de investigación para la recolección de información asociada al diagnóstico de la realidad social de interés para la institución, es importante destacar el número de instituciones mencionadas, las cuales totalizaron 105. Entre ellas, los centros de investigación que fueron mayormente mencionados fueron: la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), mencionada por el 31% de ellas, el Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín (CFIPJ), referido por un 18,4% y la Fundación Centro Gumilla por el 18,4% de las organizaciones participantes del estudio.

*Síntesis: Se destaca la extensa cantidad de instituciones de formación e investigación con la que se relacionan las organizaciones participantes, alcanzado un total de 105, lo que sugiere la presencia de una importante red de intercambio de conocimientos entre ellas. Los centros académicos que obtuvieron mayor número de menciones fueron: la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín (CFIPJ) y la Fundación Centro Gumilla.*

## VI. Resultados asociados al Índice de Madurez de Gestión

### *a) Índices de Madurez promedio (general y por dimensión)*

El Índice de Madurez general obtenido para la muestra de organizaciones fue de 1,86, el cual puede ser calificado de medio-alto. Las dimensiones con índices de madurez medios son: incidencia pública, comunicaciones y relaciones con las comunidades, gestión de recursos financieros, gestión de recursos humanos y gestión de programas y proyectos, siendo la incidencia pública la dimensión con el índice más bajo en términos comparativos. Las dimensiones en las que se alcanzan niveles de madurez altos son gestión del conocimiento, trabajo en red, gestión estratégica y gobierno corporativo. En ninguna de las dimensiones se alcanzan los máximos niveles de madurez, de modo que existen oportunidades de mejora en todas ellas.

Dimensión	Total muestra	
	IM	EC
Incidencia pública	1,57	Medio
Comunicaciones y relaciones con las comunidades	1,66	Medio
Gestión de recursos financieros	1,67	Medio
Gestión del talento	1,79	Medio
Gestión de programas y proyectos	1,79	Medio
Gestión del conocimiento	1,89	Alto
Trabajo en red	1,90	Alto
Gestión estratégica	2,03	Alto
Gobierno corporativo	2,19	Alto
<b>Índice General de Madurez</b>	<b>1,86</b>	<b>Medio/Alto</b>

IM: Índice de Madurez; EC: Expresión Cualitativa

Del total de la muestra, un 54,7% de las organizaciones posee niveles altos de madurez, mientras que un 45,3% posee niveles de madurez medios o bajos.

	Total muestra	
	N	%
Madurez baja	7	3,5%
Madurez media	84	41,8%
Madurez alta	110	54,7%
	201	100,0%

*b) Índices de Madurez promedio por dimensión y Región*

No se identificaron diferencias significativas en cuanto a los niveles de madurez atendiendo a la Región en la que operan las instituciones. Sin embargo, pueden hacerse las siguientes consideraciones:

- El nivel de madurez general es más alto en las regiones de oriente y occidente en comparación con la zona central.
- En la región de oriente se identifican niveles medios de madurez en las dimensiones incidencia pública y gestión del talento, siendo que el resultado más bajo se obtiene en la dimensión incidencia pública.
- En la región de occidente se identifican niveles medios de madurez en las dimensiones incidencia pública, comunicaciones y relaciones con las comunidades, gestión de recursos financieros y gestión de programas y proyectos, siendo que el resultado más bajo se obtiene en las dimensiones de gestión de recursos financieros y comunicación y relaciones con las comunidades.
- En la región central se obtienen niveles medios de madurez en la mayoría de las dimensiones, exceptuando las relacionadas con la gestión de conocimiento, trabajo en red, gestión estratégica y gobierno corporativo.

En relación con las frecuencias de distribución de las organizaciones atendiendo a los niveles de madurez y considerando las regiones en las que operan se obtuvieron los siguientes resultados:

- En la Región Centro un 50% de las organizaciones obtuvo un nivel de madurez alto mientras que el otro 50% obtuvo niveles de madurez medios o bajos. Este resultado es similar al de la Región Occidente, en la que un 52,1% de las instituciones obtuvo un nivel de madurez alto y un 47,9% obtuvo un nivel medio.
- En la Región Oriente, en la que el promedio de madurez es relativamente más alto, un 62,9% de las organizaciones presentan niveles de madurez altos y sólo un 37,2% presenta niveles de madurez medios o bajos.

	Centro		Occidente		Oriente	
	N	%	N	%	N	%
Madurez baja	4	6,3%	0	0,0%	3	8,6%
Madurez media	28	43,8%	34	47,9%	10	28,6%
Madurez alta	32	50,0%	37	52,1%	22	62,9%
	64	100,0%	71	100,0%	35	100,0%

c) *Índices de Madurez promedio por dimensión y Área de Impacto*

No se identificaron diferencias significativas en cuanto a los niveles de madurez atendiendo al Área de Impacto o tipo de servicio prestado por las instituciones. Sin embargo, pueden hacerse las siguientes consideraciones:

- El nivel de madurez general es más alto en las instituciones dedicadas a la prestación de servicios educativos, en comparación con las dedicadas a la prestación de servicios en las áreas de salud y alimentación.
- El nivel de madurez es medio en casi todas las dimensiones en el caso de las organizaciones dedicadas a los temas de salud y alimentación, mientras que en el caso de las instituciones dedicadas a la educación sólo se obtienen niveles medios de madurez para las dimensiones incidencia pública, comunicaciones y relaciones con las comunidades y gestión de recursos financieros.

Dimensión	ÁREA DE IMPACTO			
	Educación		Salud/Alimentación	
	IM	EC	IM	EC
Incidencia pública	1,63	Medio	1,13	Medio
Comunicaciones y relaciones con las comunidades	1,64	Medio	1,84	Alto
Gestión de recursos financieros	1,68	Medio	1,59	Medio
Gestión del talento	1,81	Alto	1,65	Medio
Gestión de programas y proyectos	1,81	Alto	1,63	Medio
Gestión del conocimiento	1,91	Alto	1,67	Medio
Trabajo en red	1,88	Alto	2,07	Alto
Gestión estratégica	2,05	Alto	1,83	Alto
Gobierno corporativo	2,18	Alto	2,20	Alto
<b>Índice General de Madurez</b>	<b>1,87</b>	<b>Alto</b>	<b>1,77</b>	<b>Medio</b>

IM: Índice de Madurez; EC: Expresión Cualitativa

En relación con las frecuencias de distribución de las organizaciones atendiendo a los niveles de madurez y el área de impacto o prestación de servicios se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el área de educación sólo un 2,8% de las organizaciones obtuvo niveles de madurez bajos, porcentaje que asciende a 8,7% en el caso de las instituciones prestadoras de servicios de salud y alimentación.
- En ambos casos un poco más de la mitad de las organizaciones reportaron niveles altos de madurez.

	Educación		Salud/Alimenta	
	N	%	N	%
Madurez baja	5	2,8%	2	8,7%
Madurez media	75	42,1%	9	39,1%
Madurez alta	98	55,1%	12	52,2%
	178	100,0%	23	100,0%

*d) Índices de Madurez promedio por indicador o práctica*

Considerando el objetivo fundamental de mejorar el desempeño a partir de la incorporación de las buenas prácticas de gestión, se resaltan las áreas con niveles de madurez más bajos, y por tanto con mayores oportunidades de mejora. A tales efectos, para cada dimensión se listan las de menor nivel de madurez:

**Gestión Estratégica:**

- Práctica 4: Desarrollo, mantenimiento y revisión de un sistema de indicadores de medición de la gestión.

**Gobierno Corporativo:**

- Práctica 5: Constitución y funcionamiento de una Asamblea o Foro en el que la diversidad de actores o instituciones fundadoras participan para definir las orientaciones estratégicas fundamentales.

**Gestión de Recursos Financieros:**

- Práctica 14: Desarrollo de un sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento al desempeño y la sostenibilidad de los servicios, programas y proyectos desarrollados por la institución.
- Práctica 15: Se cuenta con políticas y procedimientos definidos y aprobados para la contratación y el relacionamiento con proveedores.

**Gestión de programas y proyectos:**

- Práctica 16: Se cuenta con un sistema de gestión de programas y proyectos que incluye políticas, procesos y procedimientos, así como con el talento necesario para su gestión.

**Gestión del talento:**

- Práctica 20: Se cuenta con un modelo y con procesos definidos que favorecen el involucramiento de personal voluntario que participa en la ejecución de las iniciativas que se desarrollan y hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

- Práctica 21: Se cuenta con un sistema de compensación total que integra recompensas monetarias y no monetarias, atendiendo a la naturaleza de las posiciones y los procesos en la organización, el cual contribuye con la retención del talento.
- Práctica 24: Se cuenta con un sistema de seguridad y salud laboral que considera la legislación nacional y contempla el conjunto de políticas y prácticas necesarias para garantizar el bienestar de los colaboradores en sus actividades de oficina o de campo.

Trabajo en red:

- Práctica 27: La organización emplea espacios virtuales colaborativos a través de diversos medios tecnológicos para el intercambio de información con aliados y miembros de redes a las que pertenece.

Incidencia pública:

- Práctica 29: La organización planifica, ejecuta y evalúa acciones orientadas a la promoción de cambios en las políticas públicas asociadas al ámbito de actuación, incluyendo el trabajo conjunto con los hacedores de políticas públicas y la capacitación y empoderamiento de la ciudadanía.

Comunicaciones y relaciones con las comunidades:

- Práctica 31: La organización emplea las redes sociales para la generación de procesos de intercambio productivos con beneficiarios y miembros de la comunidad.

Gestión del conocimiento:

- Práctica 33: Se tienen prácticas definidas y sistemáticamente desarrolladas, orientadas a la captación y generación de conocimientos relevantes a los objetivos de la organización.

Índice de madurez por indicador	Item	IM	EC
Gestión estratégica	P4	1,84	Alto
	P3	1,90	Alto
	P2	2,18	Alto
	P1	2,19	Alto
Gobierno corporativo	P5	2,00	Alto
	P9	2,06	Alto
	P8	2,15	Alto
	P10	2,25	Alto
	P6	2,26	Alto
	P7	2,40	Alto
Gestión de recursos financieros	P15	1,39	Medio
	P14	1,57	Medio
	P13	1,71	Medio
	P12	1,73	Medio
	P11	1,97	Alto
Gestión de programas y proyectos	P16	1,79	Medio
	P17	1,80	Alto
Gestión del talento	P24	1,19	Medio
	P21	1,29	Medio
	P20	1,57	Medio
	P25	1,92	Alto
	P19	1,94	Alto
	P22	2,00	Alto
	P18	2,06	Alto
	P23	2,34	Alto
Trabajo en red	P27	1,88	Alto
	P26	1,93	Alto
Incidencia pública	P29	1,39	Medio
	P28	1,75	Medio
Comunicaciones y relaciones con las comunidades	P32	1,54	Medio
	P31	1,65	Medio
	P30	1,79	Medio
Gestión del conocimiento	P33	1,86	Alto
	P34	1,91	Alto

IM: Índice de Madurez; EC: Expresión Cualitativa

VII. Resultados asociados al Índice de Transparencia

a) *Índices de Transparencia promedio (general y por dimensión)*

El Índice de Transparencia promedio general es medio, siendo ese el resultado para todas las dimensiones. La dimensión con el resultado de transparencia más bajo es “gestión de recursos financieros”, lo cual puede ser explicado, en general y particularmente para el caso de esta dimensión, por la situación actual de restricciones e intento de control por parte del gobierno, lo cual ya se ha explicado previamente.

Dimensión	Total muestra	
	IT	EC
Gestión de recursos financieros	0,39	Medio
Gestión del conocimiento	0,46	Medio
Gestión de programas y proyectos	0,47	Medio
Gestión estratégica	0,48	Medio
Gestión del talento	0,52	Medio
Gobierno corporativo	0,53	Medio
Trabajo en red	0,59	Medio
Comunicaciones y relaciones con las comunidades	0,60	Medio
Incidencia pública	0,69	Medio
<b>Índice General de Transparencia</b>	<b>0,50</b>	<b>Medio</b>

IT: Índice de Transparencia; EC: Expresión Cualitativa

Del total de la muestra, un 23,9% de las organizaciones posee niveles altos de transparencia, mientras que un 45,3% posee niveles medios y un 30,8% niveles bajos.

b) *Índices de Transparencia promedio por dimensión y Región*

Con respecto a los niveles de transparencia en relación con la Región en la que operan las instituciones pueden hacerse las siguientes consideraciones:

- Para todas las regiones se obtienen niveles de transparencia medios.
- En todas las regiones los niveles de transparencia más bajos se asocian a las prácticas relacionadas con la dimensión de gestión de recursos financieros.
- La región con los niveles de transparencia promedio más bajos en términos comparativos es occidente y la región con los niveles más altos es oriente. En la región de occidente un 40,8% de las instituciones posee niveles de transparencia bajos, proporción que desciende a 22,9% en el caso de oriente.

c) *Índices de Transparencia promedio por dimensión y Área de Impacto*

Con respecto a los niveles de transparencia en relación con el área de impacto prestación de servicios de las instituciones pueden hacerse las siguientes consideraciones:

- Para el caso de los dos grupos de instituciones atendiendo al área de prestación de servicios los niveles de transparencia son medios, siendo que los niveles son un poco más bajos en el caso del grupo asociado a instituciones de servicios de salud y alimentación.
- En el caso de las instituciones de salud y alimentación los niveles de transparencia en relación con la dimensión gestión de recursos financieros son bajos en promedio.
- En el caso de las instituciones de salud y alimentación sólo un 4,3% alcanza un nivel de transparencia alto, porcentaje que asciende a 26,4% en el caso del grupo de las instituciones del área de educación.

*d) Índices de Transparencia promedio por indicador o práctica*

Considerando el objetivo fundamental de mejorar el desempeño a partir de la incorporación de las buenas prácticas de gestión, se resaltan las áreas con niveles de transparencia más bajos, y por tanto con mayores oportunidades de mejora. A tales efectos, se listan los aspectos en promedio resaltan como los menos difundidos (publicados y puestos a disposición de terceros en las plataformas comunicacionales institucionales):

- Informes o memorias con los resultados operativos de cada ejercicio.
- Base social o lista de miembros o actores relacionados.
- Políticas de contrataciones y relacionamiento con los proveedores.
- Estados de resultados anuales.
- Presupuesto anual.
- Políticas asociadas al sistema de gestión de programas y proyectos.
- Políticas de selección de personal.
- Acuerdos de incorporación de personal voluntario.
- Políticas de seguridad y salud laboral.
- Informes de resultados de investigaciones desarrolladas por la institución.

VIII. Segmentación de las organizaciones atendiendo a algunas variables clave

Un análisis de regresión y segmentación de las instituciones que conformaron la muestra, atendiendo a las variables índice de madurez, índice de transparencia y valoración de la organización sobre su capacidad de incidir en los involucrados (pregunta complementaria “n”) permitió identificar dos segmentos o grupos de organizaciones claramente diferenciados:

- Organizaciones Débiles: representan el 54% del tercer sector encuestado. La mitad de ellas se encuentran en el occidente de Venezuela y tienen poca presencia en Oriente. Tienen una madurez de gestión media y un nivel de transparencia Bajo. Son más pequeñas en personal que las fuertes con un promedio de 39 personas. Se caracterizan por considerar que tienen poca capacidad de incidir en su entorno y en sus beneficiarios.

• **Organizaciones Fuertes:** representan el 46% del tercer sector encuestado. Se distribuyen equitativamente en las diferentes regiones de Venezuela. Tienen una madurez de gestión alta y un índice de transparencia medio/alto. Son más grandes en cuanto a personal, con un promedio de 74 personas. Se caracterizan por estar bastante seguros de que tienen una incidencia positiva en su entorno y en los beneficiados.

El ordenamiento de mayor a menor de los resultados asociados al Índice de Madurez de Gestión para cada grupo pretende una mejor caracterización en este sentido:

- En el grupo de las denominadas débiles:
  - Las dimensiones de menores niveles de madurez son gestión de recursos financieros, incidencia pública y gestión de programas y proyectos.
  - Las dimensiones en las que alcanzan mayores niveles de madurez son gobierno corporativo y gestión estratégica.
  - Los niveles de transparencia son bajos para todas las dimensiones, siendo proporcionalmente menores en el caso de la dimensión gestión de recursos financieros.
- En el grupo de las denominadas fuertes:
  - La dimensión con el menor nivel de madurez es incidencia pública. Este resultado, siendo el más bajo para este grupo, es superior al mejor resultado para cualquier dimensión del grupo de las denominadas fuertes.
  - Las dimensiones en las que se alcanzan mayores niveles de madurez son gobierno corporativo y gestión estratégica, lo cual coincide con el grupo de las débiles, aunque los resultados son comparativamente muy superiores. En la dimensión gobierno corporativo este grupo se acerca al máximo nivel de madurez.
  - Los niveles de transparencia son relativamente altos para todas las dimensiones, aunque coinciden con el grupo de las denominadas débiles en el hecho de que los niveles más bajos en términos comparativos estén presentes en el caso de la dimensión gestión de recursos financieros.

Detalles con respecto a la ruta de mejora definida para ambos grupos puede encontrarse en la sección de conclusiones y recomendaciones.

Niveles de madurez (dimensiones) atendiendo al segmento de organizaciones:

	Seg.1: Débiles		Seg. 2: Fuertes
Gobierno Corporativo	1,82	Gobierno Corporativo	2,62
Gestión Estratégica	1,68	Gestión Estratégica	2,45
Trabajo Red	1,53	Gestión Programas Proyectos	2,42
Gestión_Conocimiento	1,47	Gestión Conocimiento	2,38
Gestión Talento	1,39	Trabajo Red	2,34
Comunicaciones Rel Comunidades	1,34	Gestión Recursos Financieros	2,27
Gestión Programas Proyectos	1,26	Gestión Talento	2,27
Incidencia Pública	1,23	Comunicaciones Rel Comunidades	2,04
Gestión Recursos Financieros	1,17	Incidencia Pública	1,97

Niveles de transparencia atendiendo al segmento de organizaciones:

	Seg.1: Débiles		Seg. 2: Fuertes
Gestión Talento	,35	Gobierno Corporativo	,80
Gobierno Corporativo	,29	Gestión Programas Proyectos	,75
Gestión Estratégica	,26	Gestión Estratégica	,75
Proyectos	,23	Gestión Talento	,72
Gestión Recursos Financieros	,19	Gestión Recursos Financieros	,61

#### IX. A manera de conclusiones y recomendaciones

Atendiendo los resultados del procesamiento de los índices de madurez y transparencia, así como de la segmentación de las organizaciones según variables clave, presentados en secciones anteriores; además, teniendo en cuenta el sesgo de la muestra mencionado en la sección IV (literal e) de este documento, se puede concluir en un conjunto de recomendaciones que orienten el diseño de estrategias generales para el fortalecimiento, - de capacitación y acompañamiento, de las organizaciones del tercer sector, sin menoscabar la necesidad de realizar un análisis individual de los resultados de la aplicación del IMMIG y de una evaluación formal basada en evidencias al momento de elaborar un plan de mejora de gestión para una organización en particular. En tal sentido, a continuación, se enuncian un conjunto de propuestas que vislumbran rutas de mejora según los aspectos estudiados:

##### *a) Consideraciones en cuanto a las rutas de mejora atendiendo los resultados de los índices de madurez de gestión:*

Considerando los resultados obtenidos es posible plantear algunas premisas asociadas con cualquier propuesta orientada a la conformación de programas de formación y acompañamiento para la mejora de las capacidades de gestión de estas organizaciones:

- Los procesos de capacitación y acompañamiento deben ser integrales; la concentración de todos los esfuerzos en un área particular no se compadecería con necesidades que están vinculadas a la diversidad de áreas de gestión. Sin embargo, para garantizar la factibilidad e impacto de los esfuerzos es importante configurar los planes atendiendo a las áreas definidas como de mayor criticidad.

- Cualquier esfuerzo de acompañamiento debe iniciar con una evaluación o auditoría a profundidad que complemente los resultados obtenidos por medio de la autoevaluación; esto permitiría ratificar las necesidades identificadas por los propios líderes de las instituciones y en algunos casos complementar los procesos de intervención. Igualmente, el proceso debe contemplar una revisión de los aspectos legales formales de estas instituciones con ánimos de que cumplan con los requisitos

fundamentales que hagan posible una mejor prestación de sus servicios y relacionamiento con diferentes actores.

- El proceso de intervención debe ser concebido en el marco de micro-consultorías que atiendan específicamente las necesidades en torno a prácticas concretas, la disponibilidad de herramientas de gestión o de fórmulas o procesos de referencia que puedan traducirse en mejoras tangibles en la gestión de estas organizaciones. En este sentido, los resultados dejan clara la necesidad de formular micro-consultorías con los siguientes propósitos:

- Indicadores de gestión: incorporar herramientas que permitan, atendiendo a los objetivos y cadenas de resultados de cada institución, medir los resultados e impacto de sus acciones, considerando criterios de normalización atendiendo a estándares nacionales e internacionales. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Formación a un grupo crítico en aspectos asociados a teoría del cambio y diseño de cadenas de resultados (incluyendo aspectos asociados a la formulación de indicadores).
  - Revisión de la estrategia y de la oferta programática y desarrollo de las cadenas de resultados.
  - Desarrollo de fichas de indicadores y definición de líneas base y metas.
  - Recomendaciones asociadas al gobierno de los sistemas de control y monitoreo de los resultados.
- Gobierno corporativo: incorporar algunas buenas prácticas de gestión asociadas al gobierno corporativo que les permitan mejorar su esquema de toma de decisiones y superar visiones endogámicas. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Formación sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo.
  - Desarrollo conjunto de las políticas asociadas al esquema de decisiones considerando aspectos centrales como la aprobación de proyectos, la aprobación de los planes y presupuestos y la evaluación del desempeño Institucional.
  - Revisión de la estructura organizativa atendiendo a los criterios fundamentales de diseño y esquemas de departamentalización.
- Gestión financiera y presupuestaria: incorporar prácticas sencillas que permitan definir un presupuesto anual vinculado a la estrategia y definir indicadores financieros básicos que permitan un análisis del desempeño financiero que permita responder a las complejidades del entorno. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Formación sobre criterios fundamentales para la definición de presupuestos organizacionales.
  - Proceso de acompañamiento para la elaboración del presupuesto anual.

- Formación sobre indicadores de gestión financiera. Incluye el desarrollo conjunto de fichas técnicas de indicadores financieros, definición de líneas base y metas.
- Desarrollo conjunto de políticas asociadas a la gestión de proveedores que respondan a buenas prácticas.
- Curso sobre estrategias de captación de fondos.
- Gestión de programas y proyectos: incorporar prácticas y metodologías sencillas que permitan la mejora de los procesos de definición del alcance, tiempos y costos de los proyectos y programas, atendiendo a las necesidades identificadas. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Curso sobre metodología para la gestión de proyectos y gestión basada en resultados.
  - Puesta en práctica de las herramientas mediante la formulación y planificación de un proyecto susceptible de ser presentado a potenciales benefactores.
- Gestión del talento: reconocer buenas prácticas y herramientas asociadas a la gestión del talento, especialmente en las áreas asociadas al relacionamiento con personal voluntario, remuneración y pago de incentivos y seguridad y salud laboral. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Revisión conjunta de experiencias y opciones para la gestión del trabajo voluntario (captación de aliados y esquemas de relacionamiento).
  - Curso sobre prácticas para la descripción de puestos de trabajo y diseño de escalas de remuneración y políticas de compensación básicas.
  - Curso sobre aspectos legales fundamentales en materia laboral (revisión de instrumentos y modelos fundamentales).
  - Curso sobre aspectos relacionados a la seguridad y salud laboral (buenas prácticas para cumplir con las exigencias legales fundamentales).
- Comunicaciones con las comunidades y trabajo en red: reconocer buenas prácticas asociadas al uso de los medios digitales y las redes sociales para mejores procesos de relacionamiento con los diferentes stakeholders. Este proceso puede atender al siguiente esquema:
  - Reconocimiento del ecosistema de redes y organizaciones aliadas en áreas de trabajo compatibles en el caso de cada organización.
  - Curso sobre aprovechamiento de las redes sociales para el intercambio de información y desarrollo de trabajo colaborativo.
- Gestión del conocimiento e incidencia pública: incorporar prácticas fundamentales relacionadas con la identificación y aprovechamiento de las fuentes de conocimiento para la comprensión de la realidad social y los fenómenos a los cuales se asocian las estrategias y los servicios de las

instituciones y la definición de acciones concretar para incentivar los procesos de transformación necesarios. Este proceso puede atender al siguiente esquema:

- Fomento de acuerdos y participación en actividades de intercambio de conocimientos e incidencia del Centro del Tercer Sector.
- Proceso de intercambio con expertos sobre la realidad social venezolana en diferentes áreas, considerando las diversas fuentes de información disponibles.
- Intercambio de experiencias y prácticas para la incidencia pública, dando lugar a una agenda de trabajo en este sentido, reconociendo la necesidad de promover espacios de participación y de estructurar esfuerzos para la capacitación de los beneficiarios.

Esta agenda puede estar acompañada por una agenda formativa de carácter transversal que contribuya con el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, comunicación, motivación y aspectos deontológicos. Igualmente, los esfuerzos de acompañamiento pueden contemplar la necesidad de normalización entre las organizaciones de aspectos que resultan fundamentales en el proceso de desarrollo de acciones relacionadas con la respuesta al contexto de crisis humanitaria:

- Normalización de esquemas de medición de impacto atendiendo a los estándares internacionales.
- Normalización de los esquemas de administración y rendición de cuentas en los proyectos.
- Intercambio de experiencias, prácticas y esfuerzos entre instituciones dedicadas a las mismas áreas de prestación de servicios.

*b) Consideraciones en cuanto a las rutas de mejora atendiendo los resultados de los índices de transparencia:*

Considerando las condiciones especiales de contexto, que obligan a estas instituciones a ser prudentes con la información que se publica, y tomando en cuenta, además, que en algunos casos la información no ha sido documentada, lo cual deberá efectuarse como parte de la agenda para la mejora de la madurez incluida previamente, se recomienda:

- Crear o mantener actualizados los canales comunicacionales, decidiendo sobre su pertinencia en función de su efectividad.
- Publicar de forma inmediata la información asociada a la dimensión de gobierno corporativo.
- Mantener el resto de la información disponible de forma ordenada para cualquier solicitud o requisito planteado por un tercero regulador o potencial aliado (sin que necesariamente deba hacerse público en el corto plazo).

Aunque las condiciones espaciales relacionadas con el contexto político puedan explicar la no publicación o difusión de estos documentos (lo cual constituye en la

actualidad una buena práctica a nivel mundial) es importante que las instituciones cuenten con esta información, la cual debe estar preparada y disponible en caso de que se conviertan en exigencias de órganos fiscalizadores o de benefactores que esperan efectuar aportes a la institución. De ninguna manera el contexto puede justificar la ausencia de este tipo de documentación que es fundamental para una adecuada gestión de las organizaciones. En este sentido, en el marco de cualquier proceso de acompañamiento es importante revisar el estatus de esta documentación para sugerir mejoras en los procesos de documentación y actualización.

*c) Consideraciones en cuanto a rutas de mejora para organizaciones fuertes y débiles:*

Considerando los resultados asociados a cada una de las prácticas, distinguiendo entre los dos grupos de organizaciones identificados a partir del proceso de análisis de regresión (denominadas fuertes y débiles), tenemos lo siguiente:

• En el segmento de las organizaciones débiles la ruta de mejora se asemeja a lo reflejado en la sección anterior, siendo los temas más débiles los siguientes:

- Indicadores de gestión.
- Desarrollo de planes operativos.
- Elaboración de presupuestos
- Estrategias de fundraising (captación de fondos)
- Políticas y procedimientos de contratación de servicios y compra de insumos
- Metodologías de gestión de proyectos
- Modelos de gestión de personal voluntario
- Herramientas para la remuneración del trabajo
- Sistemas de seguridad y salud laboral
- Diseño e implementación de espacios digitales colaborativos
- Procesos para la incidencia pública
- Gestión de redes sociales para el relacionamiento con stakeholders
- Reconocimiento de fuentes y prácticas para la captación de conocimiento relevante en torno a los fenómenos sociales

• Para el segmento de las organizaciones fuertes puede diseñarse un plan de fortalecimiento concentrado en algunas áreas específicas:

- Sistemas de clasificación y remuneración del talento
- Modelos de gestión de personal voluntario
- Políticas y procedimientos de contratación de servicios y compra de insumos
- Procesos para la incidencia pública
- Gestión de redes sociales para el relacionamiento con stakeholders

Esto da lugar a dos rutas de fortalecimiento diferenciadas. La segunda a ser empleada por organizaciones establecidas, de mayor tamaño, con más antigüedad y mayores niveles de madurez. Esta segunda ruta de fortalecimiento puede significar mayores niveles de profundidad en cuanto al alcance de las herramientas y prácticas que se compartan.