

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**GESTIÓN GERENCIAL CON ANÁLISIS DE DATOS EN LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE TEGUCIGALPA
EN 2020**

SUSTENTADO POR:

**EVELYN XIOMARA SEVILLA CASTRO, 31011730
RAMÓN ALBERTO REYES FLORES, 30611128**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS, C.A.

ABRIL DE 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE DE CARRERA

SILVANA LARIZA TORRES PAZZETY

TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS, C.A.

ABRIL DE 2020

**GESTIÓN GERENCIAL CON ANÁLISIS DE DATOS EN LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE TEGUCIGALPA
EN 2020**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

LIC. LUDWING GUARDIOLA

TERNA EXAMINADORA:

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

CLAUDIA VANESSA PAGOAGA CASTRO

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA

TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS, C.A.

ABRIL DE 2020

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento es para Dios en primer lugar y para mi esposo, quien a lo largo de todo este tiempo me ha apoyado y ha sido mi mayor motivador para poder culminar esta importante etapa de mi vida, me ha demostrado el verdadero amor por medio del servicio desinteresado, y sin su gran apoyo , paciencia y comprensión no lo hubiera logrado, claro sin dejar pasar los sacrificios de mi madre para inculcarme ser una mujer perseverante y valiente en luchar y perseguir los sueños y anhelos , así como personas especiales que aportaron para este logro.

Evelyn Xiomara Sevilla Castro

No tengo suficiente espacio para agradecer a tantos que suman a lo que soy. Agradezco a Dios por proporcionarme por darme la vida y la oportunidad de adquirir habilidades para realizar el presente trabajo. A mi familia que ha sido la más sacrificada por todo el tiempo que les he restado para poder atender mis actividades educativas a precio de ausencia en juegos y experiencias cotidianas que me he perdido. Gracias a mis amigos y mentores, a los que siempre suman y nunca me restan, a los que han arriesgado su sonrisa por construir en mí con asertividad y atención. Nadie da lo que no tiene, a todos los que me han proporcionado tanto y siguen caminando a mi lado, mil gracias.

Ramón Alberto Reyes Flores

DEDICATORIAS

Le dedico este proyecto a mi madre, esposo y hermanas quienes siempre han estado conmigo apoyándome y alentándome a culminar este proyecto, sin dejar de lado a todas las personas especiales que aportaron un granito de arena para poder lograr esta meta, como docentes y compañeros y amigos.

Evelyn Xiomara Sevilla Castro

Dedico el presente trabajo a mi madre, quien con su ejemplo me ha demostrado que las excusas nos alejan de nuestros sueños y con sus acciones ella ha sido capaz de obtener logros superándose día a día a sí misma y buscando la excelencia. Te dedico este trabajo mi señora bella, gracias por mostrarme que sí se puede y que debemos hacer lo mejor con los talentos que Dios nos ha dado. A seguir ayudando gente en donde esté. Te lo prometo.

Ramón Alberto Reyes Flores

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
GESTIÓN GERENCIAL EN EL ANÁLISIS DATOS EN LAS ONGs

Autores:

Evelyn Xiomara Sevilla Castro

Ramón Alberto Reyes Flores

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo realizar una investigación sobre la gestión gerencial con el análisis de datos en las ONGs en Tegucigalpa, por medio de la observación variables que generan un impacto o tienen relación relevante dentro de la toma de decisiones gerenciales; como lo es el análisis de datos, la planificación, el trabajo en equipo, Las ONGs y el liderazgo.

El estudio espera dar a conocer la forma en la que organizaciones no gubernamentales realizan su gestión gerencial por medio del aprovechamiento de los recursos y como ellas logran el impacto dentro de la sociedad basada en análisis mediante grupos de trabajo eficientes e innovadores, capaces de ser proveedores de información para una toma de decisión precisa y en el momento adecuado con base en el análisis de datos con herramientas tecnológicas.

Con la utilización de información bibliográfica recopilada se resalta la función importante de variables escogidas y como estas se pueden aplicar de una manera eficiente y creativa; la entrevista a diferentes gerentes, coordinadores, directores de las organizaciones no gubernamentales, así como especialistas en los temas seleccionados proporcionan una vista holística sobre el tema de investigación establecido.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
GESTIÓN GERENCIAL EN EL ANÁLISIS DATOS EN LAS ONGs

Autores:

Evelyn Xiomara Sevilla Castro

Ramón Alberto Reyes Flores

Abstrac:

The study objectives are to carry out research on managerial management with data analysis in NGOs in Tegucigalpa, through the variables observation that generate an impact or have a relevant relationship within managerial decision-making; such as data analysis, planning, teamwork, NGOs and leadership.

The study hopes to publicize the way in which non-governmental organizations carry out their managerial management using resources and how they achieve impact within the society based on analysis through efficient and innovative work groups, capable of being suppliers. information for accurate decision making and at the right time based on data analysis with technological tools.

Using the compiled bibliographic information highlights the important function of chosen variables and how they can be applied in an efficient and creative way; Interviews with different managers, coordinators, directors of non-governmental organizations, as well as specialists on the selected topics provide a holistic view of the established research topic.

ÍNDICE

I	INTRODUCCIÓN	1
II	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
	2.1 Antecedentes del problema	4
	2.2 Enunciado del problema.....	5
	2.2.1 Formulación del problema	6
	2.3 Preguntas de investigación	6
	2.4 Variables.....	7
	2.4.1 Variable dependiente.....	7
	2.4.2 Variables independientes.....	7
	2.4.3 Figuras.....	8
	2.5 Justificación.....	8
	2.5.1 Delimitación	9
III	OBJETIVOS	10
	3.1 Objetivo general	10
	3.2 Objetivos específicos.....	10
IV	MARCO TEÓRICO	11
	4.1 Gestión Gerencial.....	13
	4.1.1 Origen del pensamiento estratégico	13
	4.1.2 Definición del proceso	13
	4.1.3 Inteligencia organizacional	14
	4.1.4 Condiciones requeridas de la Inteligencia Organizacional	15
	4.2 Análisis de datos.....	15
	4.2.1 Concepto.....	15
	4.2.2 Evolución	15
	4.2.3 Softwares.....	17
	4.3 Planificación.....	18
	4.3.1 Importancia de la planeación.....	18
	4.3.2 La Planificación Estratégica.....	19
	4.3.3 Planificación aplicada a las ONGs	20

4.4 Equipos de trabajo.....	21
4.4.1 Historia.....	21
4.4.2 Políticas de los equipos.....	22
4.4.3 La Importancia Del Trabajo En Equipo.....	23
4.4.4 Toma de decisiones.....	23
4.4.5 Contratación y selección.....	24
4.5 Organizaciones No Gubernamentales.....	25
4.5.1 Importancia de las ONGs y su orientación.....	25
4.6 Liderazgo.....	26
4.6.1 Historia.....	26
4.6.2 Liderazgo en las organizaciones.....	27
4.6.3 Habilidades de Liderazgo.....	28
4.6.4 Estilos de Liderazgo.....	29
4.6.5 Compromiso.....	30
4.6.6 Capacitación.....	30
4.7 Marco legal.....	31
4.7.1 Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo	31
4.7.2 Reglamento de la ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.....	34
V METODOLOGÍA.....	37
5.1 Enfoque y métodos.....	37
5.1.1 Enfoque.....	37
5.1.2 Métodos.....	37
5.1.3 Estudio.....	38
5.1.4 Diseño de la investigación.....	38
5.2 Población y muestra.....	39
5.3 Unidad De Análisis Y Respuesta.....	39
5.4 Técnicas e instrumentos aplicados.....	39
5.5 Fuentes De Información.....	40
5.6 Operacionalización de variables.....	42

VI	Resultados y análisis	45
	6.1 Instrumentos.....	45
	6.2 Hallazgos.....	96
	6.3 Revisión sistemática de literatura.....	99
VII	CONCLUSIONES	103
VIII	RECOMENDACIONES	105
	8.1 Congruencias de objetivos y conclusiones.....	106
IX	BIBLIOGRAFÍA	110
X	ANEXOS	113
	10.1 PROPUESTA.....	113

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 2.4.1	Diagrama de Variables	8
Figura 4.1.1	Proceso de toma de decisiones	14
Figura 4.2.1	Evolución del análisis de datos.....	16
Figura 4.2.2	Flujo de análisis moderno impulsado por la empresa basada en autoservicio	17
Figura 4.3.1	Pasos de planeación estratégica.....	19
Figura 5.1.1	Diseño de la propuesta.....	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.2.1	Plantilla para depurar el proceso.....	11
Tabla 5.6.1	operacionalización de variables	42
Tabla 6.3.1	Revisión sistemática de literatura	99
Tabla 8.1.1	Congruencias de objetivos y conclusiones.....	106

I INTRODUCCIÓN

La información, el Big Data, el Small Data, el internet y las nuevas tecnologías han forzado a todas las industrias a la realización de cambios para adaptarse a las nuevas tendencias y formas en la gestión de equipos de trabajo, negocios y comunicaciones. Las fronteras se han reducido a un click de mouse o un teléfono móvil. Un mercado cambiante ha orillado a grandes pensadores a crear métodos creativos para la gestión de personas, tecnologías e innovación.

La gestión de información para toma de decisiones ha sido un tema recurrente con los años, desde la revolución industrial hasta la gestión de las empresas más valuadas en el mercado, como Google, Apple, DELL, TOYOTA y otras, convirtiéndose algunas de estas en modelos de gestión imitados en todo el mundo; como el modelo de gestión de Google o la forma de establecer objetivos en Intel y Apple.

Estos procesos de adaptación a las nuevas tendencias no se atribuyen solamente a las empresas, sino que también afectan a los organismos que gestionan fondos no gubernamentales (ONG), mismos que han tenido presencia en Honduras en respuesta a catástrofes naturales como el huracán Fifi en 1979, en el mismo año se estableció Visión Mundial en Honduras, en el Huracán Mitch en 1998, año después en el que se establecieron agencias cooperantes como ONG Cesal y varias organizaciones nacionales de gestión de subvenciones surgieron en estas mismas épocas haciendo de Honduras uno de los países de mayor recepción de cooperación internacional en Centro América.

Recientemente, a partir de la implementación de un régimen de facturación en 2016, se obligó a empresarios y organizaciones a cumplir con una serie de requisitos fiscales para hacer transacciones supervisadas por el gobierno mediante el Servicio de Administración de Rentas. Este y otros factores, entre los que se encuentra la crisis migratoria centroamericana y la corrupción, han desencadenado en una reducción sustancial de las ayudas del Gobierno de

Estados Unidos y otros países. Lo que hace que la gestión de subvenciones requiera creatividad como la relatada en los estos primeros párrafos.

La correcta gestión, la rendición de cuentas, la creación de capacidades, el análisis y la toma efectiva de decisiones gerenciales toma protagonismo entre más escasos son los fondos es imperante el poder hacer más con menos.

En el presente estudio de investigación se espera dar respuesta a varias preguntas en las que espera poner en la mesa criterios para la discriminación de buenas prácticas en la gestión de recursos con base en el análisis de datos.

En la primera etapa de elaboración del presente estudio fueron identificados los antecedentes del problema resaltando la pertinencia del mismo con un enfoque contextualizado; enunciándolo y formulando para luego plantear las preguntas de investigación, mismas que son necesarias para dar claridad a los objetivos, general y específicos, que constituyen una parte fundamental de las siguientes fases. Las variables han sido claramente identificadas para proceder a la investigación y la construcción del marco teórico correspondiente.

La segunda etapa de la investigación, resalta la información ha sido recopilada de diferentes fuentes bibliográficas que contienen temas relacionados con variables identificadas dentro de la investigación, dando un realce y enriquecimiento de conocimientos sobre la gestión gerencial y los demás componentes relacionados como ser: la planificación, el trabajo en equipo, el análisis de datos y el liderazgo creando así un marco teórico robusto para proporcionar una buena base a la investigación.

La tercera etapa corresponde con la identificación y el realce de la metodología que será implementada por un diseño No Experimental, utilizando la técnica cualitativa para la recolección de datos mediante el instrumento de las entrevistas semiestructuradas a personas expertas en temas de las diferentes áreas de gestión gerencial , a ONGs como grupo único con un estudio longitudinal permitiendo la recolección de datos para hacer inferencias respecto al cambio de varios periodos en la ciudad de Tegucigalpa .

La cuarta y quinta etapa presenta la elaboración del trabajo de campo que fue realizado por medio de entrevistas semiestructuradas expertos en RRHH, legales, fiscales y de tecnologías de información; así como entrevistas a diferentes gerentes, coordinadores y directores de las organizaciones no gubernamentales, nacionales como internacionales, por medio de estas se logra realizar hallazgos de suma importancia sobre las variables identificadas a lo largo de la investigación. Mismos que permiten hacer las conclusiones pertinentes a los objetivos establecidos, dando la oportunidad enunciar recomendaciones aplicadas a gestión gerencial de las organizaciones no gubernamentales.

La etapa sexta corresponde a una propuesta de mejora, para la gestión gerencial y las variables ya identificadas, desarrollando un plan implementando actividades innovadoras que consiste en capacitaciones que permitirán fortalecer habilidades y competencias y la aplicación de nuevas tecnologías que serán medibles por medio de KPIs para realizar un efecto beneficioso y un clima innovador y disruptivo en los proveedores de información, gerentes y coordinadores al momento de la toma de decisiones dentro de la ONGs,

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema

La ONGs son organizaciones sin fines de lucro en diferentes partes del mundo. Para inicio de la Segunda Guerra Mundial ya existía en algunos grupos que buscaban mejorar la vida de grupos vulnerables o el bienestar social donde estaban ubicados, algunos de estos grupos formaron parte de luchas contra la esclavitud, el feminismo y otras causas.

Después de la Segunda Guerra Mundial toman una fuerte participación y se constituyen como asociaciones. El nombre de "Naciones Unidas", acuñado por el presidente de los Estados Unidos Franklin D. Roosevelt, se utilizó por primera vez el 1 de enero de 1942, en plena segunda guerra mundial, cuando representantes de 26 naciones aprobaron la "Declaración de las Naciones Unidas", en virtud de la cual sus respectivos gobiernos se comprometían a seguir luchando juntos contra las Potencias del Eje.

La figura de las ONGs es reconocida hasta 1950 como parte importante de la historia, se ha decretado en 2014 un día Mundial de las ONGs mismo que se celebra anualmente el 27 de febrero. Desde sus inicios en 1950 año a año las Organizaciones No Gubernamentales han experimentado crecimiento y consolidación, no sólo en países de Europa, si no en países de Latinoamérica y estos han logrado obtener un papel muy importante a lo largo de la historia, destacándose en importantes eventos como por mundiales para el bienestar de la sociedad actualmente existe una gran multitud de organizaciones no gubernamentales alrededor del mundo con diferentes temas de importancia y temáticas que se abordan para la lucha de la pobreza Entre otras causas sociales Haciendo un cálculo y dentro de la investigación se calcula que hay más de 10 millones Y la mayoría de estas un gran porcentaje se encuentra en Estados Unidos.

A finales del siglo anterior las ONGs inician sus operaciones en Centroamérica siendo su sede principal Costa Rica, con fines de ayuda social, entre otros temas. En los años 80 estas instituciones en Centroamérica habían crecido mucho más. Para 1998 estas organizaciones jugaron un papel importante aportes significativos como el apoyo ya que la red de ONGs para la salud realizó acciones de desarrollo comunitario para la promoción de la salud. También podemos el sistema de las Naciones Unidas proporcionó ayuda a las instituciones del gobierno ocupadas en las acciones de respuesta, brindando apoyo financiero y técnico para la provisión de alimentos, agua potable y asistencia médica.

Como en otros países, en Honduras coexisten los establecimientos abiertos de la Secretaría de Salud, de particular importancia en las zonas rurales; los del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), que cubren sólo a afiliados de alrededor de una quinta parte de la población, sobre todo en las ciudades, y los del sector privado, tanto con fines de lucro como con propósitos altruistas – iglesias y ONGs nacionales y extranjeras – que prestan sus servicios en zonas pobres. Más aún, en estas últimas cobra particular relevancia un subsistema informal ampliamente extendido. (FUNDESUMA, CEPAL&ONG, 1998)

La cooperación internacional ha enfatizado mucho sobre estudios y fortalecimiento de capacidades locales y gubernamentales por medio de estas en Honduras, lo que ha dejado visualizado que existen retos son el sistema de gestión de calidad y eso es nuevo modelo de deficiencia de innovación para que le faltaba para que los resultados sean la ayuda humanitaria y social que se requiere.

2.2 Enunciado del problema

Como sabemos estas instituciones no gubernamentales o más conocidas como ONGs se han vuelto muy importante para varios de los sectores de la sociedad, pues trabajan con temáticas como ser: la pobreza, inseguridad, salud, educación, gestión municipal, transparencia gubernamental entre otros temas que juegan un factor muy importante en la sociedad y, en ocasiones, son desatendidos por el gobierno central y municipal.

Por lo anterior, sólo desde que las organizaciones no gubernamentales se ven en la necesidad de tomar decisiones que mejoren su gestión, con base en mejores análisis de datos, confiables y con la mayor tecnificación posible, haciendo uso de la mayor cantidad de recursos actualmente disponibles y las nuevas formas de inteligencia de negocios, así como las investigaciones que vuelvan la información verídica para tomar las mejores decisiones y que sus aportes que sean de mucha relevancia para sus beneficiarios directos.

2.2.1 Formulación del problema

La falta información disponible sobre la forma en la que las ONGs toman decisiones para su gestión gerencial con base en tecnologías e información que demuestre que estas no son tomadas mediante suposiciones o indicadores cualitativos o cuantitativos no relacionados es un problema para futuros proyectos o gestión gerencial de pequeñas organizaciones, así como la falta de investigación necesaria para la creación de proyectos con alta relevancia de datos medibles dentro de las ONGs que puedan hacer que estén funcionen con mayor eficiencia.

2.3 Preguntas de investigación

1. ¿Aplican las organizaciones métodos que agilicen su gestión gerencial?
2. ¿El Análisis de datos es una de las tareas asignadas a un equipo de alto desempeño?
3. ¿Son aplicados métodos de planificación y establecimiento de objetivos para cada periodo fiscal?
4. ¿Se hace especial énfasis la construcción de equipos de trabajo en las organizaciones?
5. ¿Organizaciones no gubernamentales cuentan con las estructuras necesarias para ser eficientes en los beneficios que proporcionan a la población?
6. ¿El liderazgo y mandos intermedios de las organizaciones consideran formaciones intencionales para mejorar su gestión?

2.4 Variables

2.4.1 Variable dependiente

Gestión gerencial: es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico)

2.4.2 Variables independientes

Análisis de datos: Esta definición relacionada a la gestión gerencial se puede definir como una recopilación de procesos de datos que nos muestren información para la respectiva toma de decisiones o temas que serán empleados en una conclusión basándose en los conocimientos de la investigación.

Planificación: Proceso que de otra manera se organiza o se coordina a través de herramientas recursos que se tienen planificación se debe estudiar sus objetivos o acciones sustentados por medio de una metodología.

Equipos de trabajo: El equipo de trabajo es personas que se encargan de alcanzar metas en común las principales tareas en la toma de decisiones objetivo es la productividad dentro de una organización y la medición de dichas metas a través de reuniones periódicas.

Organizaciones no gubernamentales: Una organización no gubernamental es una organización como se escribe estricto no gubernamental porque el término ONG es una de las definiciones son las que se utiliza más o son más conocidas porque su fin no es un lucro Para que él no es una organización gubernamental podríamos decir que podemos encontrar tres fines que no tiene fines lucrativos no busca ganar dinero y otro es fin es poder ayudar social humanitariamente

Liderazgo: habilidades que se presenta para poder guiar a un grupo de trabajo para que pueda lograr sus metas y objetivos Estabilidad se vuelve una parte fundamental para que sean las principales competencias dentro de la gestión gerencial.

2.4.3 Figuras

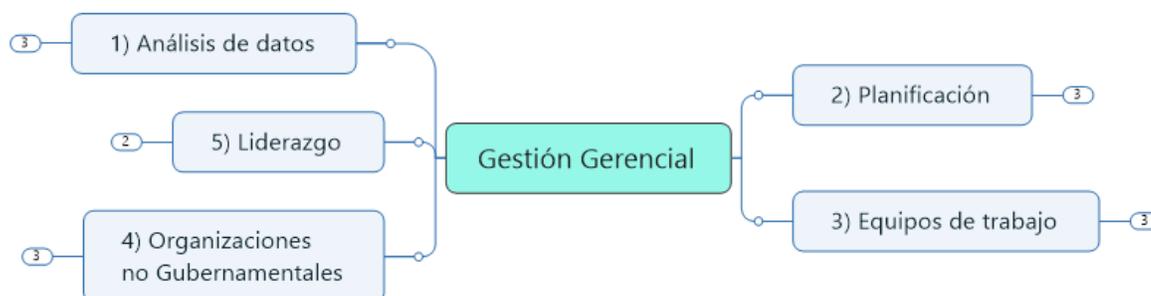


Figura 2.4.1 Diagrama de Variables

2.5 Justificación

La presente investigación cuenta con diferentes criterios como base para la justificación de la misma; a esta fácilmente le puede ser asignada:

Justificación Teórica presenta un aportan de conceptos como una herramienta a la gestión de organismos de fondos gubernamentales, privados y no gubernamentales o cooperantes.

Justificación Práctica aborda o aplica conocimientos sobre la gestión gerencial y las demás variables ya expuestas en las entrevistas semiestructuradas a expertos y proveedores de información mostrando resultados y comparación de periodos.

Justificación Metodológica lograr contar con recomendaciones estratégicas para generar conocimiento válido y confiable. Para la eficiente gestión gerencial, con el fin de determinar los resultados de forma explícita y con base en información debidamente relacionada y discriminada.

Justificación social que la gestión de los recursos de la organización no gubernamentales pueda contar con los elementos en las formulaciones de los proyectos eficientes a todos los sectores beneficiados.

Justificación Económica tratando de la gestión gerencial en el análisis de datos para que estos puedan generar más ingresos y minimizar costos al momento de la toma de decisiones generando una transparencia y eficacia en los fondos de cada presupuesto

2.5.1 Delimitación

El presente estudio tiene como alcance la recopilación de datos y el estudio de los mismos en el primer trimestre de 2020

III OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar la Gestión gerencial de las Organizaciones No Gubernamentales en Tegucigalpa de cara a los retos existentes en el país en la toma de decisiones.

3.2 Objetivos específicos

- 1) Determinar la importancia del análisis de datos para la toma de decisiones, el tipo de variables utilizadas en los softwares de análisis.
- 2) Conocer los métodos de planificación utilizados para la gestión organizacional en el establecimiento de objetivos de desempeño.
- 3) Identificar las capacidades de los Equipos de trabajo bajo el mando de los tomadores de decisiones.
- 4) Establecer metodologías y giros de las Organizaciones no gubernamentales en Tegucigalpa y su alcance.
- 5) Exponer buenas prácticas Liderazgo para equipos de alto desempeño en las ONGs

IV MARCO TEÓRICO

Tabla 3.2.1 Plantilla para depurar el proceso

PLANTILLA PARA DEPURAR EL PROCESO

Capítulo	Sección	Título del Capítulo (o de la Sección)	Objetivo(s) Específico(s) a alcanzar en cada capítulo	Pregunta(s) de Investigación a responder en cada Capítulo	Bibliografía a utilizar en cada Capítulo
2	2.1 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4	Gestión Gerencial Origen del pensamiento estratégico Definición del proceso Inteligencia organizacional Condiciones requeridas de la Inteligencia Organizacional	1. Analizar la Gestión gerencial de las Organizaciones No Gubernamentales en Tegucigalpa de cara a los retos existentes en el país en la toma de decisiones.	1. ¿Aplican las organizaciones métodos que agilicen su Gestión gerencial?	1. Cárdenas, N. R. (2016). La gestión gerencial. México: Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
2	2.2 2.2.1 2.2.2 2.2.3	Análisis de datos Concepto Evolución Softwares	2. Determinar la importancia del análisis de datos para la toma de decisiones, el tipo de variables utilizadas en los softwares de análisis.	2. ¿El Análisis de datos es una de las tareas asignadas a un equipo de alto desempeño?	2. Cibertec. (2019). Análisis Interactivo de la Información del Negocio con Power BI. Perú.
2	2.3 2.3.1 2.3.2 2.3.3	Planificación Importancia de la planeación La Planificación Estratégica Planificación aplicada a las ONGs	3. Conocer los métodos de planificación utilizados para la gestión organizacional en el establecimiento de objetivos de desempeño.	3. ¿Son aplicados métodos de Planificación y establecimiento de objetivos para cada periodo fiscal?	3. Hernández, Z. T. (2014). Planeación y control. Grupo editorial Patricia.
2	2.4 2.4.1 2.4.2 2.4.3 2.4.4 2.4.5	Equipos de trabajo Historia Políticas de los equipos La Importancia Del Trabajo En Equipo Toma de decisiones Contratación y selección	4. Identificar las capacidades de los Equipos de trabajo bajo el mando de los tomadores de decisiones.	4. ¿Se hace especial énfasis la construcción de Equipos de trabajo en las organizaciones?	4. Fernández Lorenzo, L. E. (2005). contabilidad social y gestión de las ONGs. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).
2	2.5 2.5.1	Organizaciones No Gubernamentales Importancia de las ONGs y su orientación	5. Establecer metodologías y giros de las Organizaciones no gubernamentales en Tegucigalpa y su alcance.	5. ¿Organizaciones no gubernamentales cuentan con las estructuras necesarias para ser eficientes en los beneficios que proporcionan a la población?	
2	2.6 2.6.1 2.6.2 2.6.3 2.6.4 2.6.5 2.6.6	Liderazgo Historia Liderazgo en las organizaciones Habilidades de Liderazgo Estilos de Liderazgo Compromiso Capacitación	6. Exponer buenas prácticas Liderazgo para equipos de alto desempeño en las ONGs	6. ¿El Liderazgo y mandos intermedios de las organizaciones consideran formaciones intencionales para mejorar su gestión?	5. Lussier, R. A. (2015). Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning Editores SA de CV.

Este cuadro refleja la depuración de información por medio del marco teórico

4.1 Gestión Gerencial

4.1.1 Origen del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico tiene sus orígenes, con enfoques diferentes, en pensadores y estrategias de distintas épocas. Los siguientes seis libros son considerados los seminales en este campo, el cual desde la segunda mitad del siglo pasado ha sido aplicado al mundo de los negocios y de las organizaciones (DAlessio, 1 Año: 2017)

La perspectiva de asumir la estrategia y la gestión del negocio como elementos separados del fenómeno en virtud del cual las personas que diseñan los planes se hallan desconectadas de las personas que administran la organización, está siendo sustituida por un enfoque integrador. (Kovacevic, 2013)

El análisis de decisiones es la alternativa el proceso de tomar decisiones utilizando la intuición como fundamento, aplicarlo y lleva lograr el equilibrio lógico de los factores Que afectan la calidad de una decisión estos pueden ser técnicos económicos, ambientales, médicos, legales etcéteras. Proceso lógico de análisis de decisiones he soportado por su metodología y sus herramientas que permiten integrar en ti en forma sistemática la base de toda decisión: alternativas, información y preferencias (Salinas, 2009)

4.1.2 Definición del proceso

La toma de decisiones es un proceso organizacional que resulta difícil resumir o elaborar un esquema de los detalles que conforman el proceso. Las decisiones son medios con los que se trata de lograr un estado futuro deseado. Son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas. No es un procedimiento fijo. Es un proceso secuencial más que una serie de pasos.¹¹ Esto permite examinar cada elemento en el curso normal que lleva a una decisión. Sin importar si la decisión es programada o no programada ni si los administradores eligen algún tipo de modelo, la figura I.1.6 muestra ocho pasos relacionados con el proceso de toma de decisiones, que por lo general se consideran y describen el proceso. Conviene anunciar que la presentación de estos pasos es de carácter general, pero

insumo para comprender mejor el siguiente subtema que trata los modelos de toma de decisiones. (Hernández, 2014)

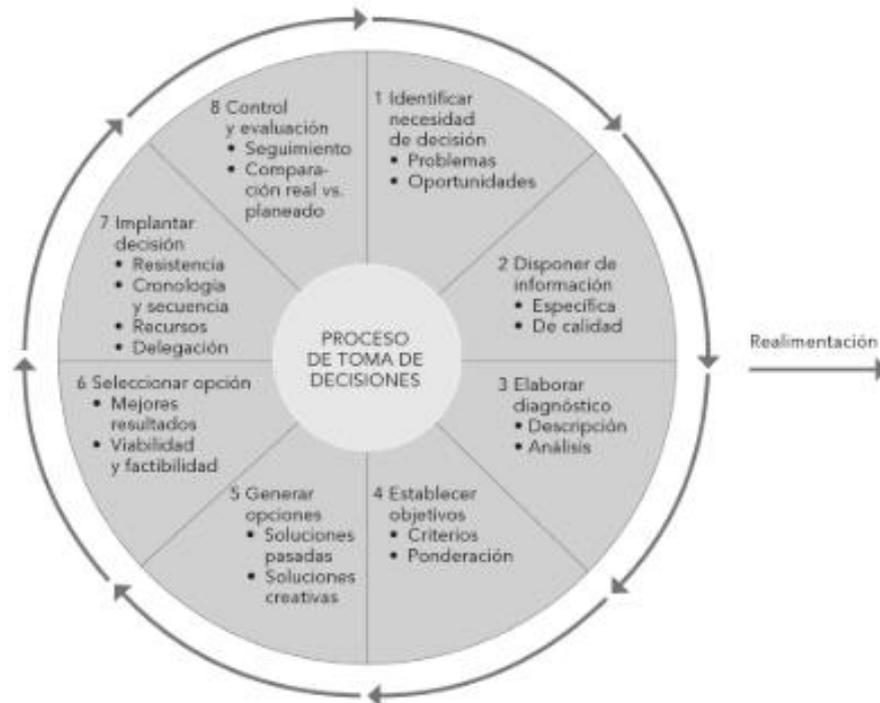


Figura 4.1.1 Proceso de toma de decisiones

4.1.3 Inteligencia organizacional

La inteligencia organizacional se define como aquella capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo, en la creación y gestión del conocimiento, y en la toma de decisiones. Esta garantiza, de esta manera, una constante evolución adaptativa y generativa en favor del alcance de la misión, los valores y la visión organizacional siempre cambiantes para, finalmente, contribuir en algún grado hacia una sociedad más inteligente. (Lozano Oviedo & Carlos, 2019)

4.1.4 Condiciones requeridas de la Inteligencia Organizacional

| Para que una organización incremente y gestione su io, es fundamental tener en cuenta una serie de condiciones mínimas que es necesario desarrollar. De acuerdo con Danger (2005), estas condiciones son una cultura de aprendizaje (adopción de una estrategia de enfoque en el aprendizaje), motivación laboral y un clima organizacional óptimo para el cambio, un sistema de valores que favorezca el aprendizaje organizacional bajo una dirección proclive al mismo, y el uso consciente de medios para adquirir, transmitir, almacenar y compartir conocimientos e información. (Lozano Oviedo & Carlos, 2019)

4.2 Análisis de datos

4.2.1 Concepto

En concordancia con (Rodríguez, 2016) Análisis es La habilidad, y al mismo tiempo, la herramienta que nos diferencia de otros seres vivos. El análisis nos da muchos beneficios, siempre y cuando los utilizamos de manera positiva; además, en general hacen la vida más fácil y satisfactoria, ya que mediante su uso es posible lograr hazañas extraordinarias.

4.2.2 Evolución

Históricamente, la inteligencia de negocios ha sido considerada como una iniciativa de TI. Por lo tanto, no sorprende que el departamento de TI se haya encargado de casi todos los aspectos relacionados con la plataforma: evaluación, selección, compra, implementación, desarrollo y administración. Sin embargo, se requieren cambios significativos para que los procesos y las personas de un programa de análisis y BI se modernicen. El departamento de TI debe modificar los criterios de selección de la tecnología que usa para satisfacer estos requisitos cambiantes. Quizá el cambio más obvio sea que el departamento de TI debe involucrar a usuarios corporativos y analistas de toda la organización desde el principio. Estos ayudan a evaluar y, en última instancia, a decidir cuál es la plataforma moderna que mejor se adapta a la organización y satisface las necesidades generales de los usuarios. Para obtener más información acerca de la

selección de la plataforma de análisis adecuada, consulte la guía de evaluación. (Schaefer, 2017)

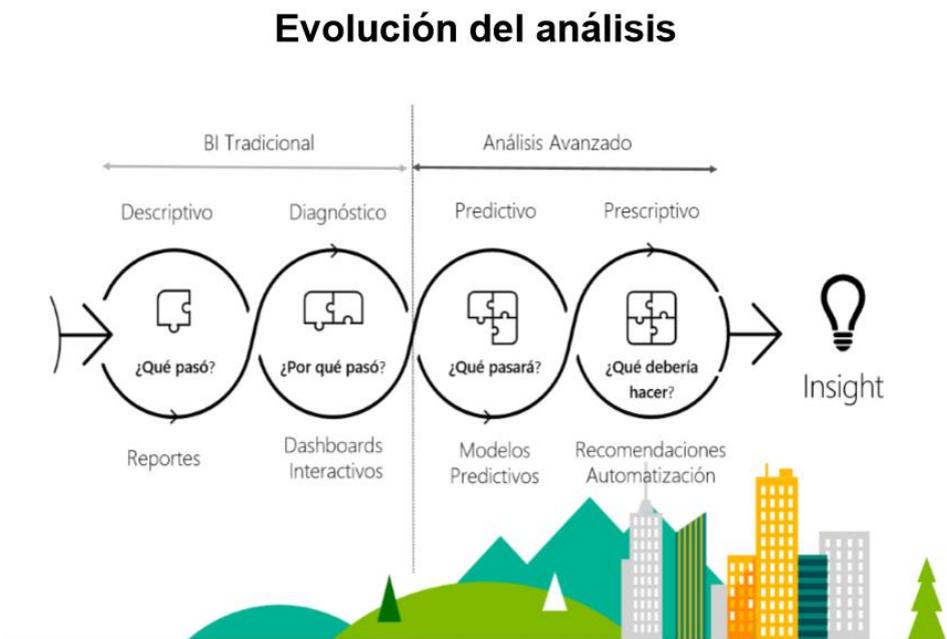


Figura 4.2.1 Evolución del análisis de datos

Las últimas innovaciones en inteligencia de negocios (BI) y análisis harán uso del aprendizaje automático y la inteligencia artificial para diversos fines. Estos incluyen la mejora de la calidad de los datos y del acceso a estos, el descubrimiento de información oculta, sugerencias de análisis, análisis predictivos y recomendaciones de acciones. Asimismo, las interfaces de lenguaje natural facilitarán a los usuarios corporativos que no poseen conocimientos sobre ciencia de datos o lenguajes de consulta la obtención y exploración de información. Esto les permitirá tomar mejores decisiones basadas en los datos. (Henschen, 2018)

Para (Cárdenas, 2016) Un sistema debe dejar de ser un concepto y convertirse en realidad, las metas deberán alcanzar a lo largo del camino y mientras más definida será más fácil su progreso. Algunos tipos de esta información puede ser considerados en la primera fase de implementación del sistema mientras que otros dependerán de la acumulación continua de los datos históricos. El contenido de un sistema determinará dos niveles de satisfacción del cliente interno y el que se obtiene por sí mismo.

4.2.3 Softwares

Una plataforma moderna debe afrontar una gran variedad de necesidades y diferentes roles, además del ritmo de negocio más acelerado y el crecimiento exponencial del volumen y la complejidad de los datos. El departamento de TI exige que la plataforma seleccionada admita la administración y la seguridad, mientras que los usuarios finales exigen un acceso fácil al contenido y un entorno seguro que puedan explorar para hacer sus descubrimientos. (Schaefer, 2017)

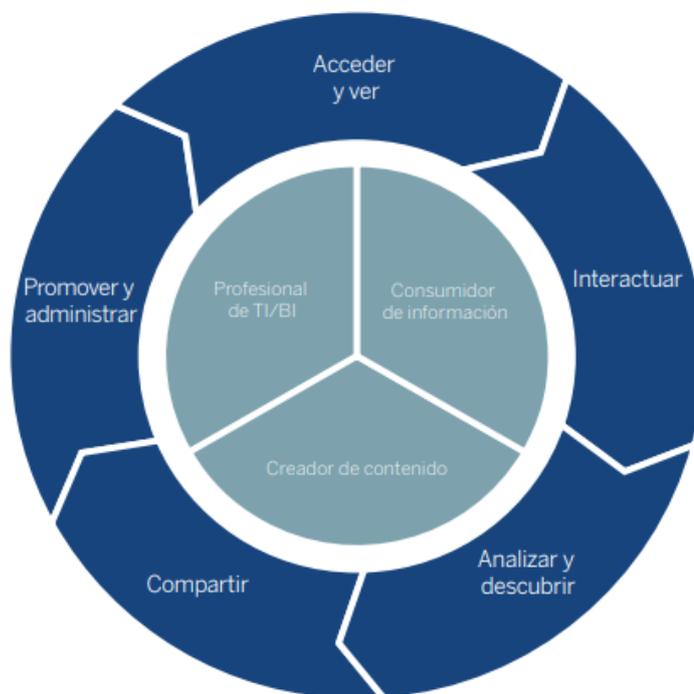


Figura 4.2.2 Flujo de análisis moderno impulsado por la empresa basada en autoservicio

La plataforma seleccionada también debe evolucionar con el entorno e integrarse fácilmente con otros sistemas de la organización. La piedra angular de la BI tradicional era un EDW centralizado que incluía todos los datos necesarios para el análisis. Eso ya no es posible en la era de los big data. Las organizaciones necesitan una plataforma que pueda adaptarse a un entorno de datos cambiante y proteger a los usuarios del incremento de la complejidad y los cambios. (Schaefer, 2017)

4.2.3.1 Microsoft Power BI

Power BI es un conjunto de aplicaciones de Análisis de negocios (BI) que permitirá recopilar y analizar datos de forma sencilla, convirtiéndolos en información útil para compartir. Solución basada en la nube para el análisis y de fácil acceso a los datos; combinando datos de diversas fuentes, bases de datos, archivos y servicios web con herramientas visuales muy sencillas de manejar e intuitivas. Cuenta con más de 20 objetos visuales integrados y una dinámica comunidad de visualizaciones personalizadas (Cibertec, 2019)

4.3 Planificación

4.3.1 Importancia de la planeación

¿Por qué la planeación es importante? Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, está les ayuda a: descubrir nuevas oportunidades, anticipar problemas futuros y evitarlos, desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones. Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. (Hellriegel, 2017)

Para (Rodríguez, 2016), la planeación es el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar lo que la empresa es en la actualidad y lo que desea ser en un futuro a corto, mediano y/o largo plazo. En ese contexto la administración de sus trabajadores es un elemento clave para dicho objetivo. De forma general puede afirmarse que toda empresa debe proveer a futuro la cantidad y la calidad de su persona aplicando permanente e integradamente sus procesos técnicos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, administración de carrera y remuneraciones y compensaciones.

De acuerdo con (Rodríguez, 2017) . Antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que pretende lograr un organismo

social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Este pronóstico sólo se puede lograr por medio de la planeación. Actuar sin planeación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada y empírica. Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse.

4.3.2 La Planificación Estratégica

Para (Armijo, 2009), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)² para alcanzar dichos objetivos.



Figura 4.3.1 Pasos de planeación estratégica

El plan estratégico ha sido una herramienta conductora crítica para el éxito de los negocios, principalmente en el cambiante ambiente que vivimos en la actualidad. Desafortunadamente muchas organizaciones utilizan un proceso tradicional de planeación en el cual invierten infinidad de horas diseñando un documento denominado “plan estratégico”, que luego es desaprovechado como instrumento de movilización organizacional. Este proceso se centra en el diseño del plan cuyo objetivo principal es

concebir el plan como un fin en sí mismo, y no como una parte de un proceso o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional. (Kovacevic, 2013)

Una vez que los objetivos ejecutivos quedan establecidos, comienza el verdadero trabajo. A medida que pasamos de la planificación a la ejecución, las actividades diarias tanto de los jefes como de los colaboradores tienen que estar vinculadas a la visión global de la organización. El término con el que denominamos esta atmósfera es «coordinación»,³ y su importancia es algo en lo que jamás podrá insistirse lo suficiente. Según la Harvard Business Review, las empresas en las que existe mayor coordinación entre sus empleados tienen más del doble de posibilidades de obtener un alto rendimiento. (Cúellar, 1998)

4.3.3 Planificación aplicada a las ONGs

De acuerdo con (NavajoGomez, 2009), para las ONG, como para cualquier tipo de organización, saber cambiar era anteriormente una virtud ocasional. Hoy en día es imprescindible para sobrevivir y tener impacto social en la construcción de este mundo más justo y sostenible al que aspiramos. La planificación estratégica, cuando está convenientemente planteada, y de ella se deriva un buen plan de actuación, es una gran aliada del cambio y de la capacidad creciente de las ONG para contribuir al bienestar de las muchas personas con las que colaboran.

Algunas diferencias del sector no lucrativo en relación a otras organizaciones y que afectan a sus métodos de planificación y gestión son:

- La ausencia de beneficio económico como criterio fundamental, las empresas tratan de generar y maximizar beneficios.
- La existencia de objetivos de carácter social, más cualitativos y centrados en la transformación o cambio social que hacen difícil la determinación de prioridades y la evaluación de actuaciones.
- La diversidad de fuentes de ingresos. La forma de lograr los recursos a través de financiadores públicos y privados y los pocos ingresos logrados por la venta de servicios a los usuarios, puede provocar una excesiva dependencia del financiador.

- Los intereses y necesidades de los usuarios que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas, a menudo no puede revelar sus preferencias o pagar por los servicios que cubran los costes de su prestación.
 - Una forma distinta de hacer las cosas que enfatiza el compromiso por los principios y valores, y un proceso de toma de decisiones participativo y democrático.
- (NavajoGomez, 2009)

4.4 Equipos de trabajo

4.4.1 Historia

Desde los años '70 se han ido realizando investigaciones alrededor del término de equipo, pero en cuanto a la competencia de trabajo en equipo, las investigaciones son mucho más recientes. La información revisada y consultada, habla a menudo del trabajo en equipo, pero son minoritarios los autores que hablan sobre la competencia de trabajo en equipo, y más todavía sobre la perspectiva individual en lo referente al equipo (Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe, 1995; O'Neil, Chung, et Brown, 1997; Rousseau et al., 2006; Stevens et Campion, 1994); este último, se refiere a tomar más en consideración en el individuo que en el equipo, es decir, focalizarse más en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los individuos en relación a un colectivo de personas con el que interactúa, en este caso el conjunto de personas que configuran el equipo. (Torrelles Nadal, 2011)

Según (Ander, 2001), Debemos señalar que para organizar un equipo de trabajo sea de actuar sabiendo con equipo de esta naturaleza no se logra con un sólo decir hacerlo. No basta la madurez personal de cada uno de los miembros, ni el haya tenido positivas en trabajos en grupo o en equipo. Ni siquiera basta con tener la voluntad, el deseo y la necesidad de equipo de trabajo. Eso puede ayudar mucho, pero equipo de trabajo supone un proceso para su configuración ello requiere tiempo y no está exento de dificultades, problemas y hasta decepciones.

Hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, y que a

pesar de esto todavía aún continúa existiendo una discrepancia en los modelos más representativos; es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo y una unificación de las etiquetas. La estructura de categorización que se propone establece cuatro categorías, que culminaran con una definición clara y analítica de la competencia. (Torrelles Nadal, 2011)

4.4.2 Políticas de los equipos

Las políticas se refieren a las normas, directivas o guías que contextualizan las acciones y el comportamiento de los equipos y sus integrantes. Estas normas establecen el marco de referencia o el conjunto de límites que las decisiones no pueden rebasar. Pueden ser formales y oficializadas mediante documentos, o también surgir e imponerse como producto de la convivencia diaria entre los integrantes y tener igual o más valor que la norma impresa. Las políticas dan directriz a los diversos elementos de la administración del equipo, como las estrategias, las estructuras, las metodologías operacionales, los recursos financieros, materiales o humanos, las diversas opciones estratégicas establecidas, entre otros.

Veamos a continuación algunos ejemplos de políticas que contextualizan el accionar de un equipo:

- a) El equipo debe reunirse con el pleno de sus integrantes.
- b) Las reuniones deben ser lideradas de forma rotativa por cada integrante.
- c) Antes de tomar una decisión todos los integrantes deberán haber expresado su opinión y argumentación individual.
- d) Para admitir a un nuevo integrante debe haber un respaldo unánime del pleno del equipo. (Louffat, 2013)

Para (Hayes, 2002). Cada vez hay más organizaciones que se han dado cuenta de que pasar al trabajo de equipo a tener consecuencias más importantes de lo que pensaba. En el sector de la industria, los directores han constatado que aumentaron los niveles de producción Y los beneficios y que sus empresas mejorarán sus ventas y sus estrategias de marketing tras empezar a trabajar en equipo. En el sector público se trabaja eficaz y concienzudamente; los trabajos se han enriquecido, pues el contacto

con los clientes a los pacientes más directo y los miembros de cada equipo se apoyan mutuamente a la hora de resolver situaciones difíciles. En todo tipo de organizaciones, ya sean públicas privadas, los informes revelan que el trabajo en equipo mejorará la moral y reduce las altas tasas de abandono.

Usar una estructura de equipo para acometer un proceso de cambio es una manera muy efectiva de conseguir los resultados deseados. El valor de cada jefe o empleado generalmente se va aumentando en un ambiente de apoyo, creativo y centrado en resultados. Con el uso eficaz de una estructura de equipo bien organizado y coordinado, que incluya un comité de seguimiento, un equipo de integración y equipo de mejora que corte la estructura a lo largo las distintas funciones de negocio, una organización realiza cambio de éxito mucho más rápidamente que si les pidieran a los individuos que generan los cambios por sí mismos. (Galpin, 2013)

4.4.3 La Importancia Del Trabajo En Equipo

Un proverbio chino dice que «detrás de un hombre talentoso, siempre hay otro hombre talentoso». La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si reconocemos que lo son y nos esforzamos por llegar a ser los mejores miembros del equipo. Por eso es que yo digo que uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas. Solo, usted no puede hacer nada realmente importante. Esa es la ley de lo trascendental. (Maxwell J. C., Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo, 2011)

4.4.4 Toma de decisiones

La teoría de decisiones existido desde los años 50, pero ha estado recluido en el mundo académico; se le presenta simplemente como una e interesante teoría para estimular las capacidades analíticas de los estudiantes. Sin embargo, no se espera que la aplique el mundo real ya que podrían verse desanimado con todo lo que afrontar la complejidad de los calamos prácticos muy a menudo, ni los profesores tienen experiencia y aplicarlo prácticamente. Además, existe un vacío en la presentación de metodologías de modelaje que permiten analizar problemas complejos. A pesar de todo estas limitaciones,

de mencionarse que la teoría de decisiones desarrolló conceptos suficientes para definir lo que significa una buena decisión en casos simples. Esta inquietud ha preocupado a los teóricos desde los tiempos de Bernoulli, a comienzos del siglo XVIII. (Salinas, 2009)

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca construir un equipo, una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables.¹⁶ Una vasta investigación en el lugar de trabajo ha confirmado que existen algunas diferencias entre los equipos y los grupos. (Lussier, 2015)

4.4.5 Contratación y selección

La entrevista consiste en mantener un diálogo cuyo propósito definido es el de obtener información sobre las competencias del entrevistado. Es una técnica que, si bien permite obtener una mayor riqueza de datos que otras técnicas, es una metodología costosa que exige un amplio periodo de tiempo para su aplicación y análisis. La entrevista puede ser no estructurada, es decir, sin lista de preguntas preparadas previamente; o estructurada, con el fin de que trate el contenido de las actividades. Esta técnica exige una formación previa del entrevistador sobre cómo hacer sentir cómodo al entrevistado y sobre cómo recoger la información disponible durante la entrevista. Este método permite obtener una descripción de actividades y además información sobre lo que el entrevistado considera relevante, difícil, agradable o desagradable de su puesto de trabajo. (Rodríguez, 2017)

Para complementar el proceso de evaluación de competencias se emplean también los test psicológicos que miden la capacidad cognitiva o cuestionarios de personalidad. Los primeros identifican pensamiento analítico, o resolución de problemas, etc. y los test de personalidad permiten evaluar diversas competencias. Es fundamental tener en consideración que todo test que se aplique debe ser relevante a las competencias incluidas en el modelo de selección. Si a un candidato se le aplica un test en donde se le pide que identifique argumentos eficaces, es posible que la puntuación obtenida en este

test no pueda predecir necesariamente la capacidad que el candidato tiene para elaborar argumentos eficaces, ya sean escritos o hablados. Por ello, es imprescindible que los test puedan simular, de la mejor manera, las exigencias del puesto de trabajo (Betthell-Fox, 1992) (Louffat, 2013)

Para (López, 2014). El diseño del puesto de trabajo especifica el contenido de este, las habilidades y capacidades que el empleado necesita para realizarlo y el grado de especialización requerido. El diseño es un aspecto importante de la estrategia de operaciones de la empresa porque define el grado de flexibilidad necesario en la fuerza de trabajo. Un buen diseño ayuda a:

- Mejorar la eficiencia.
- Mejorar la productividad al considerar factores técnicos y humanos.
- Elevar la calidad del producto o servicio final.
- Acrecentar la satisfacción del trabajador.

4.5 Organizaciones No Gubernamentales

4.5.1 Importancia de las ONGs y su orientación

La gestión de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), debe orientarse al cumplimiento de sus objetivos, para lo cual necesita de información adecuada. La información contable económico financiera que emiten regularmente les resulta insuficiente, precisamente por ser entidades no lucrativas, por ende, necesitan de información contable con enfoque económico social sobre los impactos que su accionar provoca en el medioambiente interno y externo. El objetivo de este trabajo es identificar y analizar las características de este tipo de información. (Fernandez Lorenzo, 2005)

Las organizaciones sin ánimo de lucro, tienen como principal objetivo ofrecer servicios sociales muy diversos que satisfagan a los ciudadanos o a sus asociados. No tienen como finalidad principal maximizar beneficio y una rentabilidad económica para repartir entre sus asociados. En el caso de que obtengan beneficios no pueden ser repartidos, sino que se deben reinvertir en la propia organización o bien en la mejora de los servicios que se ofrecen. Esto implica que todas las decisiones a tomar sobre los beneficios serán

subsidiarias a las que se refieren a los objetivos organizacionales. En general, tienen carácter gubernamental. y, las que ofrecen específicamente bienes sociales gozan de ventajas fiscales, que son más o menos acentuadas en función del país en el que actúa la ONL. Parte de sus miembros son voluntarios. En general, están financiadas vía donaciones públicas o privadas, subvenciones o aportaciones de sus asociados. No obstante, también pueden financiarse con los canales que utilizan las organizaciones lucrativas, como puede ser con la venta de productos y servicios o con financiación bancaria. (NavajoGomez, 2009)

4.6 Liderazgo

4.6.1 Historia

Según Camisón, Cruz y González (2007), durante las últimas décadas se han hecho una ingente cantidad de estudios y elaborado un sin número de hipótesis sobre el liderazgo que hacen prácticamente inmanejable la literatura, sin embargo, casi todas las definiciones coinciden en lo fundamental y definen el liderazgo como “una clase de proceso o acto de influencia que de alguna forma logra que la gente haga algo”. Evidentemente se observan diferencias conceptuales especialmente en lo que se refiere a las relaciones entre el líder y sus seguidores, concretamente qué medios usa para que la gente realice sus tareas y cuáles procedimientos emplea para decidir qué es lo que debe hacerse. (Mejía, 2010)

En ese sentido, la evolución ha permitido transitar de los enfoques de tipo administrativo y de control hasta los modelos de liderazgo en los que se tratan temas diversos como motivación, toma de decisiones, liderazgo, etc. Hoy en día, el directivo desarrolla y diseña diversas estrategias en favor de la organización. De tal manera que su labor consiste en otorgarle eficacia a la calidad de la gestión, así como convertirla en una fuente de satisfacción para sus colaboradores (Cardona & García-Lombardía, 2005). Para lograr estas metas el directivo está en capacidad de desarrollar tres aspectos de su talento propio:

El talento estratégico: es la capacidad de desarrollar estrategias que transfieran al logro de mejores resultados económicos.

El talento ejecutivo: es la capacidad para favorecer el desarrollo de los colaboradores o trabajadores que forman parte de la empresa.

El talento liderazgo-personal: capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión y visión de la empresa. (Rodríguez, 2017)

Las habilidades intelectuales capacitan a una persona para representar en su mente lo que puede ser una organización eficaz con un con una completa interrelación dinámica de todas sus partes y con un funcionamiento efectivo y seguro. El director después de estas habilidades para poder percibir las condiciones probables y las relaciones estrechas de los componentes del sistema, así como sus funciones y sus implementos debidos. (Baldwin, 2010)

4.6.2 Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es sin lugar a dudas el elemento esencial en la dirección de personas que consiste en la influencia que existe entre líder y liderados, algunos líderes influyen en otros, debido a ciertos atributos, como podrían ser el poder coercitivo caracterizado por la imposición de ideas, por la fuerza; el poder de recompensar, basado en el “pago” por los esfuerzos realizados; el poder de la competencia, basados en las competencias elevadas y meritocracia; el poder del carisma, basado en el grado de elevada empatía y simpatía, o el poder formal, basado en la norma, resolución, documento que lo acredita como tal. Estas bases de poder se emplean de forma combinada en mayor o menor grado por todo líder, dependiendo del contexto de actuación y el estilo que adopten. Hay líderes que tienden mucho a la relación de corte “transaccional”, que se preocupan por el trabajador apenas en la relación estrictamente laboral, institucional y hay otros que aplican un estilo “transformacional”, no sólo se preocupan de la relación formal de trabajo, sino van más allá, se preocupan del desarrollo humano integral. (Louffat, 2013)

Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al statu quo; preocuparse por hacer las cosas bien pero no hacer las cosas correctas; mantener estable al sistema en vez de encabezar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión del futuro; concentrarse en el equilibrio y control en vez de efervescencia y carisma. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables. (Whetten, 8 Año: 2011)

Cuando uno acepta el rol de fungir como líder, es necesario entender las características de la responsabilidad laboral creatividad, iniciativa, independencia, calidad, productividad, efectividad y eficacia. una vez que se conocen estas características de la responsabilidad es posible concientizarse identificar las fortalezas y debilidades con el objeto de aplicar Lo que se denomina y mostrar apertura y disposición para transformar las debilidades en fortalezas. A partir de este desarrollo, usted podrá afirmar que se está forjando como un gerente y un empleado de éxito (Rodríguez, 2016)

4.6.3 Habilidades de Liderazgo

El desarrollo exitoso de la administración claro está, es más que solamente seguir unas recetas de libro de cocina acerca de conductas secuenciales. El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio (p.ej., soldar) o un deporte (p.ej., tirar canastas). Las habilidades directivas (1) están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y (2) están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). Puede ser posible un enfoque estandarizado para soldar o lanzar tiros libres en baloncesto, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos (Whetten, 8 Año: 2011)

Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas. La gerencia es algo de más corto plazo, y operacional. En el liderazgo y en la gerencia se consiguen resultados, con la diferencia de hacerlo en el largo o en el corto plazo, respectivamente. El comando es de corto plazo, vertical, con el poder de por medio, en el cual los subordinados siguen las órdenes conducentes al cumplimiento de alguna misión específica, previamente establecida. En el liderazgo existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder. (Louffat, 2013)

4.6.4 Estilos de Liderazgo

hay cuatro estilos de liderazgo que es posible aplicar de acuerdo con cada situación en particular:

i) delegar: bajo en conductas de apoyo y bajo en conductas directivas, propio para los colaboradores con mucha experiencia, un alto nivel de competencias y un grado muy alto de disposición;

ii) entrenar: alto en conductas de apoyo y alto en conductas directivas, para colaboradores con un nivel medio de competencias y un grado moderado de disposición;

iii) dirigir, bajo en conductas de apoyo y alto en conductas directivas, propio para colaboradores nuevos que se están iniciando en la tarea, con pocas competencias y con bajo grado de disposición; y

iv) apoyar, bajo en conductas directivas y alto en conductas de aliento, correcto para aplicar con el personal que conoce muy bien su tarea, tiene un buen nivel de competencias y una gran disposición, pero al que le falta motivación y confianza (Rabouin, Álvarez, Gnazzo, López, & Martínez, 2013)

El liderazgo es influencia. La gente se contagia de las actitudes como se contagia de los resfriados: acercándose. Uno de los pensamientos más fuertes que me viene a la mente se centra en mi influencia como líder. Es importante que posea una buena actitud, no solamente por mi éxito personal, sino también por el beneficio de los demás. Mi responsabilidad como líder debe ser vista siempre a la luz de muchos, no sólo de mí mismo. El Dr. Frank Crane nos recuerda que una pelota rebota de la pared con la misma fuerza con la que la hemos lanzado. Hay una ley del efecto, en física, que dice que la acción es igual a la reacción. (Maxwell J. C., 2018)

4.6.5 Compromiso

Alcanzar una competitividad estratégica y ganar rendimientos superiores al promedio para una empresa no es cuestión de suerte. Se determina por las decisiones y acciones de los líderes por medio del proceso de administración estratégica. (Lussier, 2015)

¿Cómo define usted un verdadero compromiso? Permítame decirle cómo lo definió Hernán Cortés. En 1519, con el apoyo del gobernador Velásquez, de Cuba, Cortés navegó desde Cuba hacia México con el fin de lograr riquezas para España y fama para él. Aunque sólo tenía treinta y cuatro años, el joven capitán español había preparado su vida entera para esto. Pero los soldados a sus órdenes no tenían el mismo compromiso. Después de tocar tierra, oyó que sus marineros se querían amotinar y regresar a Cuba con las naves. ¿Cuál fue su decisión? Quemó las naves. ¿Hasta dónde está comprometido usted con su equipo? Lo está totalmente, o ¿está listo para dar un paso atrás cuando las cosas empiecen a ponerse difíciles? Si es así, quizás necesite quemar una nave, o dos. Recuerde, no hay tal cosa como campeones indiferentes (Maxwell J. C., Las cualidades esenciales de un jugador de equipo, 2008)

4.6.6 Capacitación

El propio líder/gerente es el que, previa capacitación y entrenamiento, brinda coaching al personal a su cargo en forma directa. De acuerdo con nuestra experiencia, ésta es la mejor opción del coaching interno, aunque hacemos una observación muy importante: a nuestro juicio esto se puede hacer en la medida en que ese “jefe” conduzca a su equipo desde el paradigma del liderazgo, analizado previamente, y no desde el mando de control tradicional. Si esto no ocurre creemos que es imposible que un jefe pueda brindar coaching con éxito a sus colaboradores. (Rabouin, Álvarez, Gnazzo, López, & Martínez, 2013)

4.7 Marco legal

Los organismos no gubernamentales están regulados legalmente mediante dos acuerdos legislativos, uno es el decreto No 32 -2011 que contiene la 4.7.1 Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales; y el acuerdo No 65-2013 que contiene el reglamento de dicha ley.

Serán incluidas las secciones más representativas de dicha ley y su reglamento con el fin de proporcionar un marco legal bajo el que son reguladas las ONGD en Honduras.

4.7.1 Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- La presente Ley es de orden público e interés social, teniendo por objeto:

- 1) Garantizar el goce y el ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y en los tratados internacionales vigentes por Honduras, para que las personas puedan agruparse en Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD);
- 2) Fomentar la seguridad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que permita potencializar plenamente sus actividades; y,
- 3) Establecer los derechos y obligaciones de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD);

ARTÍCULO 2.- Las organizaciones de sociedad civil sometidas a la presente Ley son las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, sean éstas fundaciones o asociaciones, sin fines de lucro que reúnan las características definidas en la presente Ley.

Se excluyen del ámbito de esta Ley: los partidos políticos, las iglesias, sectas, las cooperativas, los patronatos, los sindicatos, los colegios profesionales, las empresas asociativas que formen parte del Sector Social de la Economía (SSE), las organizaciones

gremialistas y las demás que no respondan a lo dispuesto en la presente Ley o sujetas a regulación especial.

ARTÍCULO 3.- Para efectos de esta Ley se entenderá por Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD): toda entidad de carácter privado, apolítica en el sentido partidario, sin fines de lucro y sin objetivos preponderantemente gremiales, laborales o religiosos; con diferentes objetivos que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines, definidos por sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales de cooperación bilateral o multilateral.

ARTÍCULO 4.- Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo deben mantener independencia del Gobierno. Su colaboración con el Estado tomará en cuenta las políticas o estrategias públicas en materia de desarrollo, bajo un marco de libertad y voluntariedad, en actividades que correspondan a los propósitos y objetivos de cada organización, a través de mecanismos equitativos y justos.

CAPÍTULO II

REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO, CREACION Y ORGANIZACIÓN

ARTÍCULO 5.- La naturaleza jurídica de las ONGD tiene las características siguientes:

- 1) Sin fines de lucro;
- 2) Constituidas por personas jurídicas de primero, segundo o tercer grado;
- 3) Con presencia local, nacional o internacional;
- 4) Actuar con respeto a la Constitución de la República y demás leyes del país;
- 5) Gozar de autonomía en el manejo de sus actividades y recursos sin más limitaciones que las establecidas por esta Ley y sus estatutos;
- 6) Actuar con sujeción a los principios de la democracia participativa en el sentido interno, así como en temas de transparencia y rendición de cuentas frente a sus miembros y a la población en general; asimismo cuando perciban y manejen bienes o fondos públicos, deben rendir cuentas ante el órgano competente de conformidad a lo establecido en el artículo 3, inciso 4), de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; y,

ARTÍCULO 10.-Toda ONGD nacional o internacional que se le incorpore, por parte de la autoridad competente, será inscrita en el órgano correspondiente de la Secretaria de Estado en los Despachos del Interior y Población, como requisito indispensable para operar en el país. Que promuevan el desarrollo económico, social, cultural, ambiental, en la defensa de los derechos humanos, o cualquier otro tema vinculado al desarrollo del país, en el marco de la legislación nacional pertinente dentro del marco del desarrollo social.

CAPÍTULO III

DE LA CAPACIDAD LEGAL, EL PATRIMONIO Y LA ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 15.- Las ONGD serán sujetos de derechos y contraer obligaciones, sin más limitaciones que las impuestas por la Constitución de la República, esta Ley, su Reglamento, y sus estatutos.

Pueden ejercer las acciones que procedan ante los Tribunales de la República, incluidos los arbitrales. Ejercerá la capacidad legal y comparecerá quien determina los Estatutos, ostente la representación legal de la ONGD o aquel en quien éste hubiere delegado conforme a los mismos.

ARTÍCULO 16.- El patrimonio de las ONGD podrá estar constituido por:

- 1) Las aportaciones de sus miembros;
- 2) Los bienes que adquiera;
- 3) Donaciones nacionales e internacionales;
- 4) Herencias y legados;
- 5) Recursos generados por inversiones realizadas y los ingresos por la prestación de bienes y servicios necesarias para su auto sostenibilidad; y,
- 6) Ingresos derivados de las actividades económicas realizadas como medio para lograr sus fines. (La Gaceta C. Á., 2013)

4.7.2 Reglamento de la ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento tiene como objetivo general, desarrollar los preceptos establecidos en la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), establecer los procedimientos y requisitos administrativos y disposiciones complementarias aplicables a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo para su fomento y existencia legal.

Son objetivos específicos de la Ley y del presente Reglamento:

- a) Garantizar el goce y ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y en los tratados internacionales vigentes suscritos por el Estado de Honduras, para que las personas puedan agruparse en Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).
- b) Fomentar la seguridad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que permita potencializar plenamente sus actividades; y,
- c) Establecer los derechos y obligaciones de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)

ARTÍCULO 4.- Toda ONGD para acogerse a la Ley y el presente Reglamento, deberán ser fundaciones o asociaciones, nacionales o internacionales, que el Estado haya reconocido u otorgado su Personalidad Jurídica; creadas independientemente del Gobierno Central, regional o local, así como también de Organismos Internacionales de Cooperación Bilateral o Multilateral, las cuales contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines.

ARTÍCULO 5.- Siendo las ONGD entes privados de interés público, podrán colaborar con el Estado en las políticas públicas que éste implemente, en materia de desarrollo; colaborando en programas específicos en determinadas áreas de impacto, y de acuerdo a convenios u otras modalidades de compromisos bilaterales o multilaterales que se suscriban.

CAPITULO II

FINALIDAD

ARTÍCULO 7.-La naturaleza Jurídica de las ONGD, tiene las siguientes características:

- 1.- Sin fines de lucro. Constituidas en Personas Jurídicas mediante el reconocimiento u otorgamiento de Personalidad Jurídica por parte del Estado, (Secretaria del Interior y Población).
- 2.- Constituidas por Personas Jurídicas de Primero, Segundo y Tercer grado; ya sea que existan individualmente, como Federación o como Confederación de Organizaciones de segundo grado, respectivamente.
- 3.- Con presencia Local, Nacional o Internacional.
- 4.- Actuar conforme a los Convenios Internacionales ratificados por el Estado de Honduras, la Constitución de la República y demás Leyes del país. Gozan, como entes privados que son, de autonomía en el manejo de sus actividades y recursos, sin más limitaciones que las establecidas por la Ley, el presente Reglamento y sus Estatutos.
- 5.- Sujetas a los principios de la Democracia Participativa en el sentido interno, así como en temas de transparencia y rendición de cuentas frente a sus miembros y, a la población en general, cuando perciban y manejen bienes o fondos públicos en general, deben rendir cuentas ante el Órgano competente. De conformidad a lo establecido en el Artículo 3 Inciso 4) de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; y,
- 6.- Que promuevan el desarrollo Económico, Social, Cultural, Ambiental, en la defensa de los Derechos Humanos o cualquier otro tema vinculado al desarrollo del país.

ARTÍCULO 8.- Existen dos modalidades de las ONGD:

- a) Nacionales: son las organizaciones o agrupaciones voluntarias, constituidas dentro del territorio nacional, por personas naturales o jurídicas, hondureños y/o extranjeros residentes, que no persiguen fines de lucro y cuya Personalidad Jurídica es otorgada por el Estado de acuerdo a los trámites legalmente establecidos.
- b) Internacionales: Son las organizaciones constituidas en el extranjero, por personas naturales o jurídicas; que no persiguen fines de lucro y de acuerdo a las Leyes de su país de origen, a las que el Estado de Honduras les reconozca su Personalidad Jurídica, a fin de que realicen actividades dentro del Territorio Nacional. Estas ONGD deberán contar, con un representante legal que podrá ser ciudadano hondureño o un extranjero con residencia legal

en el país, y establecer una oficina de Representación para asegurar su relación jurídica con la sociedad hondureña.

ARTÍCULO 10.- Las ONGD Internacionales que deseen iniciar operaciones en Honduras, deberán solicitar ante la Secretaria de Estado en los Despachos del Interior y Población por medio de apoderado legal, el reconocimiento de su Personalidad Jurídica para que surta efectos legales en Honduras, siempre y cuando no lesionen la legislación interna.

ARTÍCULO 11.- Son requisitos para tramitar el reconocimiento de la Personalidad Jurídica de una ONGD Internacional:

- a) Presentar solicitud dirigida al Secretario de Estado en los Despachos del Interior y Población, a través de la Secretaria General, por medio de apoderado legal.
- b) Acompañar el documento extendido en su país de origen que acredite su Personalidad Jurídica.
- c) Acreditar que la ONGD Internacional está legalmente autorizada para operar en su país de origen, mediante certificación extendida por la oficina respectiva.
- d) Presentar dos copias de sus Estatutos, debidamente certificados.
- e) Presentar un CD que contenga sus Estatutos (compatible con el ambiente Windows).

CAPITULO III

DE LA CAPACIDAD LEGAL, DEL PATRIMONIO Y LA ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 23.- Las ONGD como personas jurídicas, serán sujetos de derechos y podrán contraer obligaciones por medio de su representante legal o por aquel en quien éste hubiere delegado conforme a la institución del mandato, sin más limitaciones que las impuestas por la Constitución de la República, los Estatutos, la Ley y su Reglamento.

ARTÍCULO 24.- En virtud de la capacidad legal de las ONGD, éstas podrán ejercer acciones y/o peticiones ante las autoridades administrativas, tribunales de conciliación o arbitrajes (nacionales o internacionales) o Tribunales de Justicia de la República. (La Gaceta C. Á., 2013)

V METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y métodos

5.1.1 Enfoque

Como afirma (Sampieri, Collado , & Baptista, 2010) Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

La presente investigación tendrá el enfoque para poder trabajar bajo las herramientas y técnicas con la recopilación de datos el cual permitirá utilizar el método cuantitativo con el cual se logrará el análisis y la recolección de datos para ver causas y efectos de la gestión gerencial en el análisis de datos. Algunos de los datos que se recolectarán serán mediante entrevistas y conocer métodos de planificación, metodologías de y giros de las organizaciones no gubernamentales.

5.1.2 Métodos

El diseño de la investigación ha sido determinado como No Experimental, dado que no se manipularán ninguna de las variables ya expuestas anteriormente, ya que se describirán posteriormente a un análisis, recalando que el objetivo general de esta investigación es identificar la gestión gerencial de las ONGs en base al análisis de datos.

Como parte de las actividades fundamentales para el desarrollo de la ciencia aparece el concepto investigar que, de acuerdo con Mora-Ledezma y Sepúlveda (1999) Significa indagar, averiguar y /o buscar. Si Profundizamos en la definición dada Por estos autores, encontramos que indagar a su vez significa analizar, examinar, preguntar. (Orozco, 2015)

De acuerdo con (Sampieri, Collado , & Baptista, 2010) Una investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

5.1.3 Estudio

Como afirma (Sampieri, Collado , & Baptista, 2010) Los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos por lo común se especifican can de antemano. Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos.

El estudio tiene como objetivo poder identificar el estado de las variables a lo largo de varios periodos fiscales y de reportaje de las ONGs. Con esto se espera poder resolver las preguntas de investigación de forma clara y eficiente.

5.1.4 Diseño de la investigación

A continuación, se muestra de manera gráfica el esquema sobre el cual está basada la investigación resaltando los puntos más importantes de la sección 3

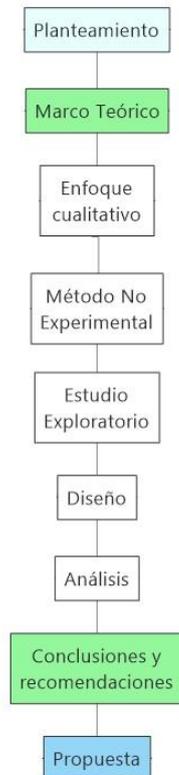


Figura 5.1.1 Diseño de la propuesta

5.2 Población y muestra

De acuerdo con (Sampieri, Collado , & Baptista, 2010) en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Esta investigación establece como único grupo a las ONGs de la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán. Tomando como objetivo de entrevistas a tomadores de decisiones y los proveedores de información para líderes de estos organismos no gubernamentales que tienen un impacto en la sociedad por medio de la ejecución proyectos sociales, que a su vez tiene su base en el análisis de datos.

5.3 Unidad De Análisis Y Respuesta

Esta unidad de análisis y repuestas corresponden saber sobre la gestión gerencial en base a los análisis de datos aplicando entrevistas a personas expertas en estas áreas como expertos en la materia de análisis y toma de decisiones en las organizaciones no gubernamentales. Dejando esta investigación como descriptiva.

5.4 Técnicas e instrumentos aplicados

La investigación cualitativa utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

Para realizar una entrevista es indispensable entender y seguir un procedimiento bien estructurado, con una secuencia específica, que se apoye en una serie de preguntas previamente establecidas y claramente enfocadas hacia el objetivo que se pretende con la entrevista. Con este ciclo de entrevista se busca captar una mayor información sobre lo que se

desea investigar. para una adecuada utilización de la entrevista se propone la siguiente secuencia de pasos: • Inicio • Apertura • Clímax • Cierre (Razo, 2011)

Por lo anterior, la investigación plantea realizar entrevistas semi estructuradas al menos a 10 profesionales que ostentan cargos como:

- Gerentes financieros
- Gerentes y analistas de monitoreo
- Gerentes de proyectos
- Administradores de proyectos
- Gerentes de operaciones
- Contadores generales
- Directores de Organizaciones

Así como también entrevistar a:

- Gerentes de empresas que capaciten en tecnologías de análisis de datos
- Economistas
- Abogado con experiencia fiscal relacionadas con ONGs

5.5 Fuentes De Información

De acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. Fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. Fuentes secundarias Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (Bernard, 2010)

Con base en el párrafo anterior, la presente investigación recopila información de fuentes secundarias para la construcción de su marco teórico. Siento estos libros y artículos

publicados sobre temas relacionados con las variables independientes y la variable dependiente definida en el capítulo 1 del presente documento.

A juicio y conveniencia del investigador en la presente investigación serán realizadas entrevistas semiestructuradas a expertos para la recopilación de información para su posterior tabulación y análisis para completar esta importante etapa del proceso.

5.6 Operacionalización de variables

Tabla 5.6.1 operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Gestión Gerencial	proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades	Concepto de toma de decisiones y análisis para la planeación.	Toma de decisiones económicas y financieras Gestión de planeación Gestión de operaciones	Número de buen manejo económico y presupuestos. Cumplimiento de planeación anual o en los periodos establecidos. Número de cumplimiento de metas en cada actividad	¿Aplican las organizaciones métodos que agilicen su Gestión gerencial?
Análisis de datos	se puede definir como una recopilación de procesos de datos que nos muestren información para la respectiva toma de decisiones o temas que serán empleados en una conclusión	La recopilación de información ya sea financiera, económica para evaluaciones.	Análisis económicos y financieros. Sistemas desarrollados para planteamiento.	Manejo de presupuestos y área contable	¿El Análisis de datos es una de las tareas asignadas a un equipo de alto desempeño?
Planificación	Proceso que de una u otra manera se organiza o se coordina a través de herramientas recursos que se tienen planificación	Procesos de determinar los ingresos y la secuencia de ejecución de gastos	Bajo, medio o alto nivel de detalles en presupuestos anuales.	Generadas las planificaciones anuales como base de KPIs	¿Son aplicados métodos de Planificación y establecimiento de objetivos para cada periodo fiscal?

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Equipos de trabajo	El equipo de trabajo es personas que se encargan de alcanzar metas en común las principales tareas en la cama decisiones objetivo es la productividad dentro de una organización.	Realizar actividades con el mismo objetivo como apoyo a las demás áreas dentro de las organizaciones	Clima Laboral Equipo de alto desempeño.	Equipo proveyendo información relevante para la toma de decisiones. Cumplimiento de metas y asignaciones	¿Se hace especial énfasis la construcción de Equipos de trabajo en las organizaciones?
Organizaciones no gubernamentales	es una organización como se escribe estricto no gubernamental porque el término ONG es una de las definiciones son las que se utiliza más o son más conocidas porque su fin no es un lucro	Organizaciones sin fines de lucro no gubernamentales	Alto grado de sistematización Grado medio de sistematización Baja sistematización	Organizaciones con procesos de toma de decisiones sistematizados	¿Organizaciones no gubernamentales cuentan con las estructuras necesarias para ser eficientes en los beneficios que proporcionan a la población?
Liderazgo	habilidades que se presenta para poder guiar a un grupo de trabajo para que pueda lograr sus metas y objetivos Estabilidad	Liderazgo es un mentor que se vuelve como coach para el equipo de trabajo.	Cumplimiento de metas y proyectos Mantener objetivos y motivar	Indicadores de progreso Motivación a los colaboradores y equipos	¿El Liderazgo y mandos intermedios de las organizaciones consideran formaciones intencionales para mejorar su gestión?

Esta tabla refleja la operacionalización de las variables seleccionadas en el estudio

VI Resultados y análisis

6.1 Instrumentos

Por tratarse de un estudio cualitativo, a juicio y conveniencia del investigador han sido realizada una de entrevistas a entre los que figuran expertos, proveedores de información, directivos y gerentes, mismos que contribuirán y serán la base de los análisis y resultados de la presente investigación.

Experto en ONGs en área	Experiencia:	23 años
fiscal y legal		
Nombre:	Abog.	Título:
Alfredo		Licenciado en derecho
Romero		
Pregunta	Respuesta	
¿Podría usted presentarse y darnos una breve referencia histórica de las ONGs en Honduras?	<p>Sí, Gracias, espero hacer los aportes que se requieran para la investigación y los efectos que la misma y en consideración del por qué se está realizando básicamente para poder entrar en contexto desde mi posición que es estrictamente jurídica relacionada con las ONGs a claro mis 23 años pudiendo profesionalmente llevo exactamente 16 años son laborando en el área propiamente del sector no lucrativo, dentro de la estructura social económica del estado de Honduras, es decir tenéis un sector educativo tener un sector social economía ambos se diferencia en cómo se constituyen en ese sector no lucrativo y es importante que yo mencione lo siguiente no es sector con garantía plenas como los otros dos sectores en honduras se tiene la aparición plena de las organizaciones de desarrollo en razón del fenómeno que se conoció como huracán Fifi , donde ya se forma puntualmente las organizaciones hicieron una aparición abundante en Honduras en trabajo en aquel momento humanitario o en mejora de carretera viviendas seguridad ambiental etc. Eso eran escasas básicamente alguna que te puedo mencionar las más grande pero que</p>	

nació como la cruz roja y en Honduras tiene su protección en aquel momento antes del huracán Mitch y en 1992 y en código civil 1906 donde especifica que son organizaciones de índole privado de proyección pública En fin así es sencillo para no entrar en un en una explicación más amplia, y es así como hoy contamos en la actualidad con leyes fundamentales para las organizaciones no gubernamentales y su reglamento En embargo a pesar de llenar y tener la denominación fomento no quedó aprobada con incentivos legales en el área fiscal o de procedimiento básicamente viene a reforzar y ampliar el derecho de asociación definiendo como se constituyen cuáles son y para lo más levante de la ley es que te define aquellas organizaciones de desarrollo de diferentes áreas de otro tipo diferentes organizaciones que también son ONGs Como patronato junta de agua etc. entonces hay una clasificación más ordenada que permite al Estado dar un seguimiento y a las ONGs un aprovechamiento en la parte de ley para algunos beneficios y de ahí jurídicamente no hay en términos generales mayor protección o mayor capacidad jurídica a favor de las ONGs Me estaba habilitante que las promocióne.

¿Desde un punto jurídico que podría decirnos sobre el análisis de datos la gestión gerencial y como está podría aportar o no a la gestión de una organización no gubernamental?

Vamos a ir a tratar de hablar sobre una realidad que es bastante amplia en cuanto al exposición que podría ser por lo siguiente al no existir una estructura jurídica de promoción y de beneficio fiscal es provoca que en Honduras no existan de pleno derecho acciones de donación en lo interno la costumbre de este ha sido que las organizaciones trabajan en base a fuentes propias cuando vienen no vienen de una casa matriz nacionalizada en Honduras o cuando contratan a través de suspensión o solicitan etc., ¿por qué menciono ? esto porque las organizaciones carecen de fondos hubieran invertir en una estructura administrativa lógicamente de análisis de datos a nivel digital que les permitiera tener mayores aportes tanto al desarrollo de la justificación de su trabajo entrando a la declaraciones fiscales declaraciones de impuesto informativas administrativas y otro tipo de obligaciones del estado y en lo interno tener una estadística que ninguna organización y la tiene de forma real científica trabajada en base a un levantamiento información que es el resultado del desarrollo y el impacto en la población sobre todo si pudiéramos demostrarse el impacto del trabajo que muchas de estas organizaciones realizan en la condición de vida del algún ser humano en los últimos 30 40 años.

Puedo decir que desde mi perspectiva no hay jurídica social facilidades para que las organizaciones hagan ese inversión lo cual redundo lógicamente en datos y estadísticos toma decisiones gerenciales y administrativas te

permiten que las organizaciones aparte de que los recursos los gasten innecesariamente en cumplimientos para con el estado que no son necesarias en que ellos tomen decisiones gerenciales y hacia dónde dirigir sus objetivos generales sus objetivos específicos y cómo lograr los resultados el impacto que se han planteado en sus planes estratégicos qué beso también redonda en qué tipo de personal es el más adecuado inclusive en ubicación geográfica deben estar domiciliadas los tipos de herramientas en informática se requiere es más esto redondearía en la parte significativa exigiría la academia que los profesionales del derecho los contadores los administradores no solamente recibieron una educación muy superficial de qué son organizaciones no lucrativas Que logran introducirse en un mundo y crearon una carrera de derecho y contabilidad y administración no lucrativa Pero desde mi perspectiva la falta de fondos para que esta cantidad de variables que inciden en otras situaciones dentro de estas organizaciones es necesario y sigue siendo Algo por lo cual las organizaciones deberían reunirse exigirlo para mejorar su respuesta y cumplimiento de sus resultados.

¿Cómo podrían afectar los cambios fiscales de los últimos años en las organizaciones de gubernamentales? ¿Crea usted que el análisis de datos a esas gestiones pueden ser un factor determinante que podría aceptar positiva y negativamente hacia esta gestión?

Te comento desde la experiencia desde 2012 convoque a través de del gobierno una revisión a las exoneraciones por qué siempre has sido del conocimiento público en razón de la efusión de noticias que no son reales que la mayor cantidad de exoneraciones está en beneficio de las ONGs lo cual no es cierto.

Puede ser un pequeño ilustrativo ya que la mayor parte de las exoneraciones están en poder de la empresa privada las ONGs reales y las que tienen realmente una proyección social de una escala de uno a cinco ellos reciben el 0 a 0.5 de exoneraciones te comento esto porque en razón de esa revisión de exoneraciones se justificó algo que sé si llamando de una forma incorrecta el nuevo código tributario que no es más que un código de procedimientos pendiente a elevar la captación de ingresos del estado a través de un endurecimiento y una fragante violación de los derechos de los contribuyentes por imponer multas que generalmente no concede el derecho a la defensa Como mencione para la empresa privada es más fácil hacerle frente a este incremento y para las ONGs no es así de fácil y enlace eso con mi comentario anterior la falta de recursos no permite que las ONGs hagan un estudio de cuánto hoy en día pagan con montos mucho más elevados legalización y su función legal que hace cinco años por ejemplo hace cinco años una renovación de junta directiva tenía un costo de una auténtica y un recibo de L.200.00 que andaba en un promedio de ocho ciento lempiras, hoy en la actualidad esta renovación tiene un costo de L.1500.00 en los trámites más sencillos si esto

tiene un impacto negativamente y si voy a la parte fiscal es tan engorroso que las ONGs hoy en día pagan en carta poder en legalización de documentos en rendición de documentos como si fuera empresa privada recordando que la empresa privada tiene un factor que es que su giro en la lucro forma muy simple si me costó aumenta por ende el producto tiene un mentar teniendo un punto de equilibrio pero las ONGs son organizaciones que trabajan bajo un presupuesto cerrados en todas las áreas de su actividad es decir pago de planilla pago de gastos pago de derechos todo se proyecta ha determinado tiempo y no deja plus para algo que el estado debería dar como costa vez prestación por el servicio social de inversión y desarrollo que hacen las ONGs entonces las ONGs están compitiendo en algo que yo llamo desleal desde el punto de vista que lo provoque el estado es más mejor energía es puras a la que yo es denominado de esta manera de decir aquellas que trabajan con niños y que nacieron de la voluntad de un grupo de personas de alguna institución que las formó, para ello también compiten en deslealtad con aquellas organizaciones que nacen de la empresa que ha de decir hemos visto sin mencionar puntualmente nombres supermercados, bancos que crean fundaciones y captan no sólo los recursos que el banco pudiera traspasar para hacer un desarrollo social sino que también captan del desarrollo del público donaciones lógicamente en Honduras no hay una ley de donaciones que merme directamente un porcentaje pero por donatario pero hay un juego contable que no vamos a entrar en esa explicación que mi hermana sobre el resultado para bajar impuestos sobre la venta total competencia es desleal y con la parte de facturación es una traba más en lo personal lo digo por experiencia vivida. Sólo participé en la parte de lo que fiscal que garantizara no sólo su operación legal y de probarse correctamente si no me facilidad como contraprestación del estado las ONGs que tiene un trabajo rural contratan en la zona donde tenían su influencia a la señora dueña de una pulpería de escasos recursos que hiciera un plato de comida en donde se llevaban los talleres murales, pues en la contratado para que la señora facilitará parqueo de vehículos bajo resguardo de una zona, por eso se decía un contrato donde la ONGs justificaba el pago y resulta que ahora esto no es permitido ya que la ley de facturación ya que para este tipo de contratación se necesitaría que se tenga un contrato, cae la relación de qué es de quien se recibe el ingreso que debe declararlo al estado eso limita el desarrollo a la zona a través de un trabajo indirecto que a veces es temporal para alguien que lo necesita y a las ONGs les ha hecho variar en lo interno su forma de gestionar y llevar no sólo su objetivo principal de desarrollo sino sus otras líneas transversales de apoyo a la comunidad entonces el régimen de facturación y

régimen en esta nueva ley 2015 16 realmente no encontré a facilitar la gestión y la mejor utilización de recursos de las ONGs puras.

El análisis de datos y la gestión gerencial ¿Cómo estos dos temas podrían ayudar a la consecución de objetivos a una ONGs para estos retos que hemos tocado?

Tuviéramos un análisis de datos de las tres ONGs más grande de Honduras queríamos que la inversión social que esta organización haces el favor a la población pero lógicamente en beneficio de la constitución que no está cumpliendo el estado redundaría y salgo que yo llamo justificación de la contraprestación que el estado debería ser de forma más simple, si contáramos está este podría exigir al gobierno a través del congreso de la iniciativa ciudadana lógicamente a través del ejecutivo, y que efectivamente se requieren tres cosas número uno que el estado protege a las organizaciones reales dos el estado tendría ya no la justificante de achacar muchos vacíos de defraudación fiscal de ONGs de maletín y de otras estructuras de la sociedad económica que se achacan a las ONGs, diciendo que tienen el mayor cantidad de exoneraciones lo cual no es cierto, tres esto permitiría a organismos internacionales de promoción si listar estructuras de segundo piso que facilitan al momento para que no miento de pedir sus beneficios fiscales sólo con el hecho de certificar que objetivamente qué es el levantamiento y se real estadístico de inversión requiere una contraprestación que redundan en la actividad gerencial porque el gerente podrá determinar los resultados y es que y es que en la forma de la estructura jurídica como base no la falta de un sistema voy a citar SAR, tiene un sistema y uno no puede homologar con la computadora entonces es alimentada una base de datos y categorías y la computadora no va a razonar pues para la computadora es blanco o negro y tal vez algunas casillas gris para el caso de las organizaciones es necesario un apartado especial propia de ellos para que hubieran casillas réplicas en cuanto anda el hecho de decir porque podemos pagar una multa porque el video llamada declaración porque a la larga esa variante de costos y gastos no redundan que la organización tiene el dinero para pagarlo redonda en que su estructura del presupuesto no existe la capacidad entonces se toma de repente fondo o de alguna reserva de la propia inversión para dar un ejemplo tengo L.300,000 para cinco pozos pago mi lexis fiscal y ya no voy a poder perforar tres pozos y costo de L.100,000 por pozo sino que solo voy a perforar dos y los otros 100 mil lempiras que ya son 80,000 los voy a ver como lo distribuyo en un poso anual de la recaudación de agua a través de otro sistema que decir son ejemplos reales que no existe como estudio no tienen el tiempo, no tienen el dinero me refiero tiempo que el personal que está contratado está tan inmerso que su gestión administrativa desde el gerente está conserje si es que existe que sea otra gestión que

las organizaciones tienen como muy mística y generalmente no se sabe absolutamente nadie en una ONG tiene asistente secretaria es decir hay uno está en la grande y en las pequeñas no existe y todos hacen todo desde el director hasta el personal de apoyo mínimo los recursos se cuidan de tal manera que pueda reflejar el cumplimiento en razón de que lógicamente de la labor social de transparencia y de credibilidad del trabajo versus liquidación y no menos de tres a cuatro auditorías que las ONGs reciben reales para garantizar el cumplimiento definitivamente insisto mi posición meramente jurídica puedo asegurar que la falta de un ambiente habilitante fiscal para las ONGs de seguridad jurídica en otras áreas administrativas de gobernación y justicia de franquicias, para citar un ejemplo en este punto dirección de franquicias piden los mismos requisitos para contratar una exoneración que le pide a la empresa privada para las empresas que sean beneficiadas a los sistemas como solirit donde una exportación solo por mencionar la de camarones no deja menos de una ganancia de 30 millones para dos o tres camaroneras en un plazo de 6 meses y una ONGs tiene que pagar la misma cantidad de requisitos el mismo valor en inspecciones lógicamente esto incide en la deserción gerencial de proyectar otras líneas o abarcar o simplemente hasta llegar alguien que tiene bien natural en beneficio de los empleados de las ONGs no hay beneficios para los empleados de la ONGs a los empleados de les da un seguro eso no es un beneficio eso algo que ya debería ser exigente en todo tipo de organización pública o privada que tiene personal a su cargo dos se la como beneficios como una cooperativa o ahorro interno do tampoco es un beneficio eso debería de ser una acción propia de los empleados que les permita para que logren uno u otro tipo de beneficio pero desde un punto de vista muy particular de cada empleado y cómo grupo entonces la genes es para dar un aumento tienen que llamar a su donante y verificar si sobró L5000 ejemplo y este poderlo dividir entre 30 empleados como un bono y si son las ONGs que tienen capacidad económica o que tienen un respaldo internacional pues generalmente esta ciudad dan beneficios como bonos por cumplimiento bueno por rendimiento algún aumento pero esto se ha visto en decremento en los últimos años en razón de la crisis económica y de la aparición de violencia guerras sequía el cambio climático han influido en el mundo y en el caso de Honduras muchos fondos de han destinado para para otras zonas sin desconocer que estaba y activa política ha hecho que muchos cooperantes reiteren sus fondos e incide en las variables desde el punto de vista que se ha planteado y lo planteo desde la parte jurídica pues es mi área.

¿Cree que una ONGs tenga personal que pueda realizar

**análisis de datos, y sean
proveedores de información
tendría una ventaja
competitiva sobre otra que no?**

Claro yo te lo pongo de esta manera, por mi vinculación en el trabajo por ejemplo en los desarrolladores de proyectos es decir los que elaboran las propuestas cuando se tiene una licitación internacional para citarte un ejemplo con esto de la movilidad por la migración regulador no tenemos datos reales porque las ONGs que dedican a trabajos en migración no tiene el dinero para hacer estudios puntuales por zonas porque no todos emigran por las mismas circunstancias sólo voy a citar tres variables en este tipo de ONGs uno la violencia dos la falta de empleo tres algo que no sea mide cómo ser la falta de estímulo emocional sólo imagina la cantidad de jóvenes que hoy se suicida sólo por no tener eso es una variable mucho de los jóvenes que se van en esa caravana no es cierto que están siendo pagados simplemente que lo toman como una oportunidad y la aventura les provee una serie emocional que al menos están caminado con el deseo y la esperanza de llegar a un sueño mexicano y posiblemente al sueño americano y planteó esto si una ONGs que trabaja y tuviera datos estadísticos de los factores que provocan esta migración pudiera hacer planteamientos a los proveedores de fondos licitan para un proyecto de mejora de los albergues y proyectos de inclusión la laboral sin que pudiera ser de planteamiento de instituciones como Naciones Unidas como la misma OEA donde sirve para la toma de decisiones a una escala como estado y cómo gobierno porque que buscan las ONGs pues solo son el brazo social privado per de proyección pública donde el estado no puede llegar y ni el estado más grande ha logrado radicar la pobreza sin la necesidad de las ONGs citó un ejemplo los países Bajos tiene un problema de pobreza en la tercera edad ya que la escala de aportación de los jóvenes es poca para la cantidad de persona que radican y esos países donde la salud es de primera entonces es para finalizar es necesario que estas organizaciones tengan estudios estadísticos datos puntuales logrando mejores decisiones.

Experta en área recursos humanos y ONGs		Experiencia:	
Nombre:	Lic. Suyapa Aiestas	Título:	Licenciada en Recursos humanos
Pregunta		Respuesta	
<p>¿Qué papel toma la contratación o qué importancia para el análisis de datos para la toma de decisiones en organizaciones ONGs?</p>		<p>Buena tardes, gracias por la oportunidad de compartir los conocimientos y que comiste en términos de importancia el seleccionado de suma importancia, el tener a la persona correcta en el puesto correcto, sin embargo, la práctica nos demuestra que uno puede ver en la realidad y luego de analizar las porque algunas cosas no salen y es justo porque no se les ha dado el tiempo ni el proceso adecuado, entonces no siempre se tiene a la persona correcta en el puesto está algo en términos de datos yo creo que ayudaría mucho si en las organizaciones se tomaron el tiempo de analizar la rotación de personal, por qué razones las personas salen por qué razones las personas se quedan poco tiempo la institución, es porque hay personas también pero qué personas que permanecen en las organizaciones y eso ayudaría mucho para poder reflejar la razón de porque se queda mucho tiempo.</p>	
<p>¿Alguna tendencia para la contratación de personal adecuado y que sume a la toma de decisiones?</p>		<p>Todavía en honduras se están haciendo bastante proceso de manera muy tradicional, sin embargo en la medida que estamos siendo influenciados como parte de la globalización se está dando un giro , lento pero se está dando y siendo el tema de incorporar el tema de gestión por competencias y esto tiene que ver con competencias el saber qué competencias se requieren para y estábamos allá se requiere más a ya de perfil académico va más allá de tus talentos y habilidades que las personas han desarrollado a través de su profesión contra y carrera profesional con o sin porque la persona no ha tenido experiencia ha venido desarrollando a nivel universitario entonces creo que se está incorporando todos esos procesos por gestión por competencias y sigue tomando tiempo pero en la medida que qué somos más influenciados estamos viendo los beneficios que las organizaciones ganan al contratar a las personas correctas gestión por competencias es una opción .</p>	
<p>¿Esta tendencia de gestión por competencias podría ayudar a gerentes directores y toma de decisiones y en qué aspectos?</p>		<p>por un lado, es ganancia y al encontrar a la persona correcta como para el candidato seleccionado por qué en términos de toma de decisiones ayuda a que se encontró al colaborador correcto a la persona que se va a dar el tiempo de corto plaza después de la adaptación costo comenzará a producir y también le dará consiente que la institución le dará un acompañamiento adecuado, pero si en un valor agregado.</p>	
<p>¿Qué tipos de organizaciones usted se ha enterado están interesados en</p>		<p>bueno en la actualidad quién está implementando de manera fuerte es la empresa privada, sobre todo el área de la banca , ellos están especializando a las áreas de RR HH para</p>	

implementar este tema de gestión por competencias?

implementar todo lo que es gestión por competencias, no solamente en reclutamiento sino que en otros subsistemas del área y como en todos los países la vanguardia la llamada la empresa privada, El gobierno una manera incipiente lo está haciendo pero están buscando competencias técnicas no competencias organizacionales ya que todavía de repente la cierto rezago ,que tengan en los otros sectores son los que van ayudar a modificar eso y las organizaciones no gubernamentales que son internacionales si lo están haciendo unas más que otras pero tienen un modelo por gestión de competencias entonces ellos tienen esa línea de trabajo tal vez pero sí es una tendencia en ellos y en las ONGs locales lo podría considerar como un elemento de mucha ayuda para los años por venir y claro como las organizaciones no gubernamentales reciben capacitaciones y fondos para el fortalecimiento institucional esa es un área en la que puede incursionar

¿Qué tipo de herramienta por aplicado o son utilizadas para este tema o esta tendencia de gestión por competencias?

Hay una diversidad, ahí depende el modelo el estilo la institución hasta dónde quiere profundizar la gestión por competencias tiene un elemento importante que tiene que estar a claro y es que se vuelve estratégico y bueno estratégico el rol sea que exista un área recursos humanos o la persona que ocupe el puesto de recursos humanos gratis por qué tiene que ver con elementos de la planificación estratégica y hay que sumarle todo esto con toma de decisiones presupuestos asignados con el desarrollo de capacidades en los directivos, Porque hay que comenzar de arriba hacia abajo y es parte de la estrategia cuando si han decidido tomar esta decisión ya que se vuelven programas de formación de directivos se programa de desarrollo es y también se vuelven programas de desarrollo de carrera porque en la plataforma operativa van a encontrar personas que tienen qué son operativos pero que tienen mucho potencial entonces esas personas hay que ir trabajando en ella en el programa desarrollo para poder ir desarrollando y tener esa capacidad instalada en las organizaciones toma tiempo, toma dinero, entonces en términos estratégicos la toma de decisiones entrar en estos temas es sumamente importante.

¿Cuál sería su opinión del panorama nacional de cara a la innovación, el análisis de datos y la forma en que toma las instituciones visto desde el punto de vista de recursos humanos?

En mi opinión ,el tema de recursos humanos en muchas organizaciones a nivel nacional sobre todo que son de origen local se ve todavía como un rol operativo ,sin embargo no vamos a quitarles el área de recursos humanos tiene dos hemisferios la parte administrativa y que es como el relojito que no trabajando mientras se empieza a desarrollar la parte estratégica que tiene que ver con todo el desarrollo en mi opinión y todavía es muy incipiente en el país en las organizaciones no gubernamentales, pero que sí sería una gran ayuda sobre todo por dar oportunidad a jóvenes que vienen saliendo de la universidad con conocimientos

actualizados con ganas de hacer las cosas y a su vez tener un espacio de oxigenación que permite y también salir ganando en todo esto y eso pasa por una toma de decisiones y esto tiene que ver mucho si el liderazgo de la organización le interesa desarrollarse y desarrollar a otros, entonces ahí tiene que ver con un tema muy fuerte de toma de decisiones en dónde está y qué recursos va a asignar dentro de lo limitado o extendido que tenga los recursos para poder echar andar este tema.

Experto en informática y tecnología	Experiencia:	30 años
Nombre: Ing. Álvaro Villanueva Cortes	Título:	Ingeniero en Sistemas
Pregunta	Respuesta	
¿Quisiéramos comentarnos un poco sobre su perfil y cuál es su día a día en la tecnología?	<p>Les comento mi nombre es Álvaro Villanueva Cortes,</p> <p>Tengo ya bastante tiempo en lo que es la parte de la tecnología estar involucrado estoy hablándole más o menos alrededor de los casi 30 años ya en el tema de tecnología involucrado en lo que son capacitaciones de desarrollo curricular. Tecnológico buscar nuevas opciones de capacitación en la parte de tecnología referencias acerca de lo que son como aplicar tecnología en la parte educativa en la parte empresarial y en la parte gerencial, también incluso tenemos muchísimos años de experiencia gracias a Dios en ese sentido nos hemos especializado por ejemplo el proceso de certificación tecnológicos a nivel internacional ya tenemos una desperté de aproximadamente 18 o 19 años en esa área específicamente. Abordando un poco de la parte de certificación he estado certificado en estos procesos desde por ejemplo 2002 2001 desde esa época hemos estado en ese proceso y hemos venido viendo los avances en ese sentido Mi día a día que es tengo un cargo ahorita en este momento de especialista en de información en TIPS que es un cargo en el cual compete todas estas competencias estos objetivos de lo que son capacitaciones para incluso en docentes universitarios persona que publicó en general alumnos de todos los niveles de empresarios nuevos certificados que quieren validar sus conocimientos. Y capacitarse en diferentes áreas. Soy instructor Microsoft certificado. Soy instructor certificado en varias de áreas del cisco, soy instructor en la parte de ADOBE en la parte de certificaciones internacionales, también lógicamente tengo mucha experiencia en la parte de docencia desde el nivel educación media hasta nivel universitario lo hemos impartido así que tenemos bastante experiencia en estos temas.</p>	
¿Porque un profesional debería certificarse y no bastaría solo con sacar un curso como el infop?	<p>Pues Le comento que siempre yo recalco en ese sentido la diferencia entre un curso como está el que no se le quita el mérito y una certificación cuando nosotros hablamos de un curso un curso se valida de repente por recibir una capacitación en el sistema por un par de horas es el curso usted tiene un diploma y eso es lo que le dan un burro usted es un diploma</p>	

vuelvo repetir no se le quita mérito muy válido cuál es la diferencia realmente entre obtener un diploma de un curso de cualquier tema y una certificación por ejemplo en el área de tecnología, una certificación primero que nada a usted le valida y le valida sus habilidades tecnológicas. Referente a un Software o una aplicación de repente a un sistema le validan sus actividades tecnológicas. Número 1. Numero 2 una certificación siempre es válida a nivel internacional, ósea si usted lleva una certificación como tal en otro país a usted le vale ese certificado, por qué las certificaciones son a nivel internacional, sabemos en diferentes temas no sólo en la parte de tecnología.

Pero hablando de la parte de la tecnología es válida a nivel internacional completamente una certificación para que usted los certifiquen en un tema por ejemplo sencillo por ejemplo ofimática sencillo por ejemplo aplicaciones de Excel, Word ,PowerPoint ,Outlook ,Access entonces usted va a demostrar que usted tuvo las habilidades tecnológicas para utilizar ese software, en sus diferentes niveles entonces si usted va con un certificado internacional a un país y usted dice estoy certificado en la parte de ofimática en ese software que yo mencioné a usted los reciben muy bien.

bien podemos encontrar certificaciones en las ISO, también hablando sobre el tema de ciber seguridad desertificación también que si usted lo tiene lo venga a nivel nacional como capaz de desarrollar competencias y habilidades que adquirió al recibir la capacitación.

¿Podría comentarnos algo sobre la importancia del análisis de datos en la toma de decisiones y que tecnologías conoce que están vinculadas a esa competencia

Todos los directores de una institución o una empresa directores de facturas por ejemplo todos se basan en lo que son análisis de datos para tomar decisiones correctas nosotros los gerentes tienen todas las personas que están involucradas en la toma de decisiones, tenemos que ver cómo va una institución y como va mi proyecto y como va de repente mis objetivos a largo y a mediano en base a los datos que yo he recabado durante mi gestión entonces cómo se puede aplicar yo puedo tomar decisiones correctas sabiendo de repente si nos vamos a un tema de inversión si nos vamos a un tema de aplicación de algún proyecto yo tengo que ver qué posibilidades tengo de lograr el éxito en base a los temas. Hoy en día se habla mucho del bigdata, esto no es nada más que los datos que hemos estado recabando durante muchos años para centralizarlos de una manera más específica hay sobre de bigdata, uno de los más utilizados es el Excel para poder recabar información

	<p>el mismo Access hablando de marcas como Microsoft, también tenemos a Power bi. Éste sirve también para recabar información y recoger esa data para poder como gerente de una institución tomar decisiones correctas para que el rumbo de la institución vaya en un camino derecho y que sea completamente un éxito</p>
<p>¿Qué certificaciones ha podido proporcionar usted a individuos que están relacionadas con el análisis de datos?</p>	<p>Nosotros hemos certificado como parte de Power vi hay hemos dado charlas hemos dado capacitaciones en esa parte aparte de específicamente de Access y de Excel en la parte de Microsoft también lo hemos dado, hemos capacitado dado cursos y con la aplicado de certificación como tal en diferentes niveles para análisis de datos todos esos software que acabo de mencionar sirven para análisis de datos claro en el mercado usted puede encontrar muchos más puede encontrar pero todo va a depender de lo que la empresa o institución necesite recabar y como recabar esa información para tomar las decisiones correctas llegar a los objetivos primordiales de la empresa.</p>
<p>¿Cuáles son algunos de los softwares que permiten que el tomador de decisiones pueda hacer consultas sin tener a un experto a la par?</p>	<p>Si, por ejemplo POWER BI, permite enlazarlo con Excel, enlazándolos para crear graficas crear estadísticas y tomar las decisiones sin necesidad de tener un experto y estos para gerentes y directores financieros son los que toman las grandes decisiones en las instituciones lo pueden manejar lo pueden aprender si hay un modelo de capacitación, pero no necesariamente con sus conocimientos ya que son gente de alto nivel y pueden tomar ese tipo de decisiones viendo esta información y lo pueden entrelazar de repente y meten toda la parte en un Excel entonces el mira el flujo de inversiones para saber dónde invertir y así poder ver más allá antes de tomar las decisiones por estos software.</p>
<p>¿Qué tipo de organizaciones o empresas le han buscado para este tipo de competencias?</p>	<p>A quienes hemos certificado en lo personal quien es no me han buscado a mí en la parte de certificación en buscado ONGs me han buscado instituciones de gobierno me han buscado instituciones privadas me han buscado incluso instituciones de educación media en la misma en la misma universidad hemos capacitado y certificado hasta docentes que imparten clases de este tema de tecnología para tener un plus un poco más allá cerca de su competencia ya como docente. Y de otra forma también personas particulares nos han buscado para para certificarse porque quieren crecer particularmente y traer esas competencias. Para poder de repente tener un puesto más alto o buscar nuevas opciones.</p>
<p>¿Como mira usted en panorama nacional de cara a estas variables innovación,</p>	<p>El país de las instituciones primero debería de preocuparse es ponerle más atención a este tema de la parte de que las personas adquieran esta competencia</p>

análisis de datos y la toma de decisiones?

porque esa es la parte que de repente nos estamos quedando poquito un poquito atrás. Como mencionaba al principio de la entrevista no basta sólo un curso y obtener un diploma también es importante que las instituciones de nuestro país tanto gubernamentales como privada se preocupen por en crear competencias más allá de sus objetivos deberían de preocuparse un poquito más de meterle más a lo que la tecnología porque para ahí vamos ahora todo es tecnología.

Necesitamos gente que le dé un empuje instituciones que se preocupen para eso y esto debe de ser desde educación media o desde primaria para que ellos comiencen desde pequeños. Y puedan competir desde esa edad. Y porque no unas certificaciones que hacen validez todas estas habilidades.

¿Conoce alguna herramienta de las mencionadas que puede tener esa interacción en una tableta o un celular?

Si, se encuentran aplicaciones que se nos permitan analizar datos relevantes al momento de tomar decisiones por ejemplo en el caso de una plantación de Uvas se puede utilizar un sensor que permita proveer la información necesaria al alcance de nuestros celulares o tabletas, otro ejemplo es la aplicación de sensores para saber en qué calles hay estacionamientos libres en la ciudad de España.

¿De las tecnologías que ha certificado ya sea Excel Power bi cómo estás desde un Smart Phone podrían proporcionar información relevante para la toma decisiones?

Podríamos encontrar aplicaciones dentro de Excel y Power bi que permiten el manejo de datos entonces desde el smartphone yo puedo estar en una reunión sin necesidad de utilizar la computadora ya que la aplicación desde nuestro celular nos brindaría la información necesaria desde donde estemos con el flujo de información que hemos ido alimentando desde la oficina por ejemplo el saber datos de flujo de inventarios los movimientos financieros ventas entre otros datos relevantes de forma inmediata y actualizada para la toma de decisiones creando un ahorro de tiempo y cantidad de volumen de tiempo insumo podemos decir no se lo des ahorro de tiempo sino también ahorro de recursos de dinero costos aplicación en mi teléfono

Imaginándonos una línea de tiempo desde 2015 a 2020 a la fecha podría señalar

¿Cuál es el principal avance que ha tenido la tecnología en función gestión gerencial en el análisis de datos en las empresas?

Podemos decir que el gran avance que ha surgido durante este periodo de tiempo ha sido la aplicación portátiles aplicaciones a la mano al instante creando nuevos sistemas financieros por ejemplo podemos ver que nuestro país en el área de la banca uno de esos bancos crea una aplicación para abrir cuentas desde nuestros celulares sin tener que movilizarnos hasta una agencia bancaria en línea con todos los temas de seguridad que permita toda la seguridad en estos cinco años podría ser en este mes es el tema rural ahorro de costos la empresa siempre están buscando cómo ahorrar costos y obtener una ganancia de un gran

avance que bueno toda la información la puedo tener al instante a la mano y compartirla de forma inmediata con lo que sea necesario compartirlas.

¿Qué tipo de público y al alcance de quien estaría en las certificaciones?

Las certificaciones están al alcance de cualquier persona que quiera desarrollarse profesionalmente pero claro basados en cada uno de sus áreas por ejemplo tenemos en la parte de certificación enseñado que podría ser diseñadores gráficos creadores de Videos productores de Videos de la parte de cisco porque hemos certificado en cisco la parte de redes y telecomunicaciones la parte de ciber seguridad alguien que quiera desarrollarse profesionalmente aún más y demostrar esas habilidades y puede ser competitivos a nivel nacional e internacional en la parte de Microsoft por ejemplo puede hacer lo que mencionó bastante antes para bases de datos Power para hacer presentaciones muy exquisita Excel para análisis de datos y gráficas Power mía y lo mismo entonces cada una de sus arias que no se podría certificar para mí toda aquella persona que quiera crecer profesionalmente.

Experto en clima laboral y áreas de RR HH	Experiencia:	10 años
Nombre: Lic. Jorge Arturo Gómez	Título:	Licenciatura en Psicología empresarial
Pregunta	Respuesta	
¿Podría comentarnos sobre la importancia en la contratación o la selección del personal para el análisis de datos en la toma de decisiones en una gestión gerencial?	<p>Basadas en el análisis de datos para la contratación que podría ser un enfoque o por partes la primera parte habla de la importancia del proceso de selección Consideró que es un proceso a menudo subestimado y es importante establecer parámetros de contratación en los cuales uno establece un filtro acerca de lo que entra a su equipo de trabajo en este caso voy a dirigirme en el a los tomadores de decisiones, y es cuidar quién entra a casa entonces no sé pues no es un proceso que se debe tomar a la ligera, eso por un lado voy por otro pienso que para encontrar es decir es la tasa desempleo alta pero encontrar talento personas que Sudán la camiseta que aportan con sus habilidades y están altamente motivados son difíciles de encontrar entonces definitivamente el proceso de selección es un proceso que tiene alta importancia desde el punto desde mi punto de vista.</p>	
¿El análisis de datos cualitativos o cuantitativos para este proceso de selección, cómo podrían ser ponderados?	<p>Puedo comenzar diciendo que se debe tener claridad de la función que se pretende hacer de la necesidad que se pretende satisfacer es decir es decir una descripción de puesto de la plaza de la cual se especifica las características que se necesitan en esta posición, es decir establecer cuáles son cuáles son cualitativamente y cuantitativamente bueno qué datos se cuantifican normalmente la experiencia según el rubro, los títulos son general son los elementos que normalmente se cuentan, por experiencia digo que al menos que la empresa cuente proceso de reclutamiento por competencias generalmente se termina haciendo contratación con base en características cualitativas, pero lo interesante es que esto parece ser más consecuencia de la falta de variables, para considerar una estructura que permita cuantificar al candidato en términos de lo que se necesita y como no está estructurado no hay una entrevista por competencia y es cualitativo, El tema es que ante la falta de ese marco de esa estructura en la cual se puede poner al candidato en términos de sus competencias más que en sus años de experiencia, se termina llenando párrafos que son memos que son excepciones que se termina siendo la justificación de alguien probablemente echando flores a un candidato y acomodando el proceso para que esta persona quede seleccionada y a eso llamamos es decir ese es el instrumento y no hay un marco referencia normal que sería lo que yo sugiero entrevistas por competencia es Una forma de cuantificar esos datos.</p>	

¿Podríamos decir entonces que estas entrevistas por competencias serían como una tendencia para recursos humanos para realmente encontrar personal que sume valora los equipos de trabajo?	Sí, definitivamente
¿Cuál sería el aporte más significativo qué tendría una gestión o la adhesión de un proceso de evaluación de competencias a una organización?	Es establecer un parámetro más alto que nos permita cuidar quién entra a nuestra casa pienso que si tengo que decirlo mi idea sería fría la entrevista por competencia se convierte en ese filtro y este es el aporte ya que no se contrata por la sola referencia u otros factores. en entonces la calidad de talento que entra la organización es más alta.
¿Este proceso o innovación permite ver o con lleva a un método de competencia a una generación de competencias?	Justo, le iba a interrumpir para comentarte que no podemos implementar este proceso sin hacer un trabajo interno, deben definir cuáles son las competencias que se requieren en cada puesto, es decir la organización debe prepararse internamente y visualizar las posiciones en virtud de competencias y modelo tradicional.
¿Qué tipo de organizaciones sean internas o externas que hayan tenido éxito al implementar un modelo de por competencias?	Detrás de cualquier empresa exitosa en el mundo hay una visión por competencias sobre el talento que se tiene y sobre como ésta se gestionan por mencionar algunas empresas está Google, Netflix, bank greivin Morgan y muchos otros, podría mencionar una lista de las cuales uno puede percibir, esta es la tendencia actual de recursos humanos y cuál es esa tendencia la gestión de personas podemos decir que es las personas son un conjunto de habilidades y talentos puestos al servicio de una organización las grandes empresas que hoy por hoy han logrado navegar por qué los tiempos de hoy son vertiginosos y en general en especial porque en países como nuestros como cosas como el internet han venido evolucionando en la velocidad de las cosas cómo se hacen y la empresa que no se adapta a estos modelo o esta plataforma no obtendrá es éxito y lograr y sobresalir.
¿En la gestión por competencias es indispensable los títulos universitarios?	NO, de hecho De manera personal que la educación académica tiene que cambiar de una u otra forma , que hoy por hoy no me veo estudiando una carrera de 4 años y lo menciono en el contexto que hoy por hoy tenemos disponibilidad información a través del internet por lo que no encontramos limitantes al momento de aprender entonces cada desde mi punto de vista el título profesional dice menos y entendemos que es una parte muy importante pero repito eso se trata de adaptarse y personalmente he trabajado y desde mi experiencia he visto a personas con muchos títulos pero con una baja calidad al nivel de relaciones o inteligencia emocional, muy pobre entonces esas cosas no se pueden medir en un título, podríamos tener una persona muy preparada mucha experiencia como doctorados pero no puede ser exitoso en el trabajo y esta perspectiva, No es nada a finales del siglo y 90 el pionero Daniel Goleman con el libro

inteligencia emocional , tiene la premisa y con esos cierto es que los títulos no aseguran el éxito de una persona en la vida laboral o en el mundo de los negocios , y al comenzar Goleman a investigar se dio cuenta que habían personas con logros académicos resultados tener mejores y se insertan mejor en el mundo laboral. Esta metodología o literatura no es nueva por el contrario no va pasar de moda porque se resume a la esencia del ser humano ya que la inteligencia emocional es adaptarse al trabajo y esas habilidades que son las más importantes entonces vuelven a tu pregunta creo que no pienso que sí es un insumo que hay que considerar, pero no debería ser determinante hoy por hoy en un proceso de selección.

¿Qué variables se podrían utilizar para verter una opinión hablando sobre Innovación, análisis de datos y toma de decisión desde el punto de vista de un gestor de talento humano cómo estas tres variables podrían estar vinculadas?

Podríamos decir que bastante relacionadas desde mi perspectiva estaré hablando un poco de cada uno la innovación es un valor, lo voy a terminar como un valor que está perdido por lo general nos dedicamos a hacer las tareas que ya están asignadas sin intención de hacer un cambio, es decir en términos de las herramientas que usamos nos estancamos y por decirlo así en un ejemplo llegamos a un puesto y no hay un cambio significativo este que da igual y pienso que la innovación es fundamental ya que está habla de cambios y adaptarse de solucionar problemas y las organizaciones requieren de un constante aprendizaje. Y hablando del análisis de datos no podríamos relacionar con que habría que definir el poder aprender a diferenciar hechos de opiniones Entonces los datos facilitan un marco de referencia objetivo para sostener conversaciones sobre desempeño en este caso.

Les dejo esta anécdota de un gerente de una organización de Estados Unidos y en esta organización permite la retroalimentación y se exige y se demanda En una ocasión el ejecutivo recibió una carta donde está mencionado que él se merecía una calificación muy pobre por la reunión de hoy, esperando que esto no vuelva a pasar, entonces la reacción de él, fue tomar el correo y enviarlo a toda la organización y por otro lado el reenvió también a otras personas que habían estado en la reunión para poder tener retroalimentación, Podemos ver en esta empresa había un puntaje basado en análisis de quiénes eran los mejores gerentes y al momento de tocar este punto en esa reunión se habló del peor gerente de todos los que estaban en ella, está fue una interrogante para el gerente ¿ qué significó para usted? entonces Su respuesta fue sólo son datos aplicados objetivamente acerca de lo que yo hago en la organización, y creo que por ahí podríamos llegar la toma de decisiones tenemos un caso extremo donde una empresa ha logrado desarrollar ese nivel se analizan hechos de opiniones y tomando decisiones basadas en esos datos creo que hay mucho que llevar mucho que crecer de varias formas

hablando de cultura de trabajo Innovación y sobre la cultura de trabajo.

¿Qué competencia debería tener empleado para poder entrar a nuestro equipo liderar y tomar decisiones?

Crea que una de las competencias que se debe buscar en este personal sería auto enseñable que alguien que se encuentra un obstáculo busqué la forma de superarnos en lugar de decir Este es mi problema, Entonces eso es una competencia que yo considero fundamental , otra de las competencias es en la parte las habilidades tecnológicas, qué va relacionado con la innovación y que puede manejar ciertas herramientas tecnológicas como el internet , computadoras entre otros que las maneja de una manera mucho más amigables y tiene la iniciativa ,lo tercero sería alguien que no es un jugador de equipo es alguien que no tiene conciencia del manejo relaciones interpersonales y al trato con sus demás compañeros y está siendo parte de la filtración para poder seleccionar.

¿El clima organizacional puede afectar las variables que hemos hablado?

La mejor forma para el que una organización puede reclutar personal es el clima laboral la mejor referencia para atraer buenos candidatos es que alguien diga excelente lugar para trabajar sin importar de qué manera este empleado por salida que sea un referente de que se puede gestionar. como un referente

Experto financiero y en las áreas de ONGs	Experiencia:	17 años
Nombre: Lic. Oscar López	Título:	Licenciado en contaduría y finanzas
Pregunta	Respuesta	
¿Qué podría decirnos relación al tema de la gestión credencial con análisis de datos?	<p>Iniciare mencionando que en este tipo de organizaciones al igual que en cualquier tipo de empresas o comercio el tomar decisiones a tiempo correctas ya discusión no solamente en presupuestos sino también en el impacto que se quiere lograr con el impacto que se quiere lograr es fundamental entonces años sea buscabas fuerzas tecnológicas del desarrollo de recursos humanos con la intención de poder mejorar la forma en la que se toman decisiones a partir de toda la información que se genera desde la parte contable financiera que es donde dónde está mi experiencia y en algunos momentos se logrado del manejo esos datos para esas decisiones tenga impacto de la para la eficiencia de los recursos sea eficaz oportuna de las decisiones que sean tomados pero si tenemos retos que las organizaciones tienen por delante en este aspecto, ya que a veces tenemos o no se acoplan ni los tiempos o las áreas para poder analizar los datos que se generan en el día a día para poder tomar decisiones oportunas.</p>	
¿Como describiría el proceso de transmitir información para la gestión gerencial en una organización?	<p>En teoría debería de ser inmediata la información debe ser transmitida podemos decirlo en tiempo real en vivo una comunicación permanente de toda la operación que se realiza lo que se desarrollan en cada momento y digo en teoría porque ya en la práctica este tipo de comunicación no es tan inmediata y el tiempo entre la transferencia de información Entre los involucrados para la toma decisiones se puede significar un atraso o afecta tomar decisiones oportunas.</p>	
¿Considera usted que la contratación de personal es uno de los puntos importantes dentro del análisis de datos?	<p>Si , la finalidad de todos los que hemos estado en un proceso de búsqueda de recursos o talento humano es tener a las personas más capacitadas más y competentes para poder desarrollar el puesto o el perfil que se busca, dependiendo la organización y la dinámica de trabajo la estructuración de los perfiles es clave ya que a veces no está bien definido el perfil del puesto los alcances que se requieren para que una persona que se va a contratar pueda aportar a la organización a veces se colocan estándares muy altos para personas en puestos operativos si bien es cierto a la larga los procesos de contratación son bien subjetivo porque nos basamos en lo que se expone en una hoja de vida en una entrevista y solamente cuando la persona entra en la hora podemos descubrir si lo que dijo o lo que mencionó de la entrevista es cierto y puede desarrollar todas sus capacidades para que la organización aproveche ese recurso que está contratando.</p>	

¿Cree que las organizaciones donde ha laborado buscan de una manera intencional los perfiles que sea proveedor de datos para una mejora o una toma de decisiones?

A nivel general me atrevería decir que no si podría abordar y pensar en casos específicos en donde el inicio de la elaboración del perfil de los puestos se trabaja en conjunto desde el área financiera y recursos humanos para poder contratar o colocar personas idóneas en un proceso de reestructuración que sufrimos pero de manera general pienso que no ya que sólo en cuestión de funciones y responsabilidades quería todas están orientadas hacia la toma de decisiones por qué muchas veces consideramos que la toma de decisiones sólo puede estar al nivel gerencial sin embargo hay muchos puestos operativos que pueden tener un rango para tomar decisiones con los datos que maneja y eso no se visualiza en el perfil de un puesto de alguien operativo ya que se contrata solo un personaje que haga una tarea de rutina ,pero a veces el perfil no está orientado a la organización no realiza esfuerzos para desarrollar a esas personas que tome decisiones que ayuden a mejorar el trabajo que desarrollan y que desde ese punto básico bien alertas que puedan ayudar a tomar decisiones a tiempo.

¿Qué tipo de competencia debe de tener una persona que contribuya a la toma de decisiones y gestión gerencial en base a el análisis de datos?

Primero debemos considerar que debe ser un profesional que haya logrado experiencia que tengan conocimiento de cómo manejar los datos de la parte financiera y contable en este caso si existen registros de datos al final realizados esto nos puede llevar a generar a tomar malas decisiones Y el tomador de decisiones debe tener la capacidad dentro de su perfil de los datos que han sido ingresados y que estos datos que está manejando están correctamente ingresados los indicadores sobre los cuales se van a tomar decisiones, desde ese punto podríamos decir que es la base para identificar otros elementos de habilidades y conocimientos que estas personas deben tener en esta era, sobre todo de los informáticos de manejo de sistemas la capacidad de analizar cantidad de números en el menor tiempo posible con el uso de herramientas o aplicaciones es una habilidad o conocimientos indispensables y debe ser buscado en el perfil vuela con aplicaciones ya que están a la mano y los programas existen y cada día más innovación , pero alguien que pueda utilizar esta herramienta de la forma correcta y poder manejar la data de la forma correcta y generar decisiones correctas son pocos los recursos.

¿Existen planes que fomenten generación de competencias de liderazgo dentro de las organizaciones no Gubernamentales enfocados siempre en el análisis de datos que contribuyen a la toma de decisiones?

Podría decir que NO, he visto destellos, he visto iniciativas de una persona una o dos en las organizaciones que tratan desarrollar su personal, Pero me visto que estas iniciativas hay llegado su innovación. de desarrollo el logro de barreras y obstáculos y una evaluación de los impactos de esas iniciativas, están han sido buenas, pero no Institucionales a personas de recursos humanos o áreas de finanzas que han querido desarrollar personas, pero no

	la institución enfocadas en invertir en general eso es un programa de competencias que tengan éxito.
<p>¿Qué herramientas o aplicaciones ha podido ver que sean utilizadas para la gestión gerencial o el análisis de datos contribuyendo a la gestión gerencial?</p>	<p>Dentro de mi experiencia las personas que han podido manejar los mismos sistemas contables o sistemas financieros y poder desarrollar a partir de ellos una Generación de informes y generación de datos para la toma de decisiones han servido en su momento y en su etapa si bien es cierto la mayoría de sistemas contables son rígidos en la desarrolladas y en él información que generan también puedo mencionar que de acuerdo a las habilidades de los usuarios pueden ser una herramienta con la cual se puede generar la información para tomar decisiones yo recuerdo que en cierta ocasión alguien me preguntó es necesario contratar a alguien que sea contador que tenga conocimientos contables si el sistema contable como tal genera los informes que necesitamos y yo comenté los sistemas pueden generar la información pero tiene que haber un usuario que tenga el conocimiento para validar que la información que se está obteniendo es correcta y sea confiable ahí había muchos programas que se puede generar información que son los más conocidos Excel ,Access que pueden generar grandes cantidades de datos para poder generar información proyectar informes necesarios a toda la banda que se le puede ingresar incluso aplicaciones que hoy en día que están conectados que están conectados a esa misma data puede estar generando información en tiempo real directamente a una aplicación en el celular para enviar alertas avances sobre un proyecto financiero y que los usuarios este informados.</p>
<p>¿Como una gestión gerencial que esté basada en el análisis de datos podría contribuir al cumplimiento de indicadores objetivos dentro de una institución o un proyecto?</p>	<p>Dependerá en primer lugar de la fiabilidad de la información que está generando y en el tiempo de nada nos sirve tener una información confiable el tiempo en el cual ya no podamos tomar decisiones y por el contrario de nada nos sirve tener información a tiempo pero que no sea confiable por la premura de la rapidez los datos que están presentables no sean reales están sobrevalorados inflados y nos estén empujando a tomar decisiones apresuradas o incorrectas pienso que es un buen elemento que se necesitan para la toma de decisiones que sea confiable y en el tiempo correcto un buen manejo de los datos puede generar información momento de tomar decisiones precisas en la ejecución de un proyecto o de un plan que pueda realizarse de una manera exitosa no solamente desde el punto financiero de la parte técnica y operativa.</p>
<p>¿Qué papel juega la innovación, el análisis de datos y la gestión gerencial juegan dentro de las instituciones?</p>	<p>Retomando lo que mencioné en la pregunta anterior si lo que queremos es confiabilidad en los datos Y rapidez de la presentación de los datos y obligatoriamente la innovación es un elemento clave para poder ir reduciendo los tiempos y mejorando la calidad en la medida que las personas instituciones enfocan su esfuerzo y recursos para</p>

vamos a tener información en tiempo real de información confiable bien ingresada bien manejada bien administrada que permita que las decisiones se puedan tomar con mayor confianza.

¿Esto influenciaría en el personal? Si, Práctica es innovador si bien es cierto el momento de desarrollarse implementarlo requiere un esfuerzo de los implementados e innovadores Por qué de alguna manera siempre la innovación Y se involucra en la prueba ir a lavar si algo funciona o no funciona se corre el riesgo incluso que la innovación sea solamente una pérdida de tiempo porque no dio los resultados esperados pero si el proyecto que busca innovar en la forma de hacer las cosas en la institución se concreta logra reducir el tiempo de trabajo de las personas reduce la utilización de recursos Económicos en el institución del tiempo de todos los involucrados y eso definitivamente es difícil de capitalizar las personas reduzca el tiempo de trabajo y tenemos el equilibrio entre su vida personal el trabajo y en general ayuda a la organización a su operatividad.

¿Ha tenido usted alguna experiencia de este tipo Cual fue el efecto de este utilizando un antes y un después?

Si he tenido la oportunidad Debe estar en algún algunos procesos involucrados uno de ellos que puedo mencionar es el de desconsolidación contable que se dio en una organización en la cual se implementó la estandarización del sistema y por medio de la tecnología toda la el ingreso de la contabilidad fuera registrado en línea En diversos puntos del país esto permitía pues antes de esto la contabilidad era manejada en cada sucursal en cada una de las regiones y luego se centralizada en la oficina principal toda la información para poder elaborar los informes y la gama de la información que era presentar a la gerencia para la toma decisiones Eso estamos hablando que podríamos llegar a tener información sobre un mes posiblemente 30 días después de que se realizaba un cierre lo cual no dejaba a los tomadores de decisiones razonables para que pudieran actuar y ya con la con la consolidación fue un proceso bastante arduo de poder no solamente montar la estructura tecnológica la estructura habitual la conexión todo lo que requería la compra de equipo el poder trabajar con una estructura de recursos humanos que pudiera el más eficaz y el más eficiente para poder implementar este estandarización de implementación y los meses de prueba que se tuvieron que desarrollar al final de esto se logró concretar un proyecto que es entidad de personas involucradas proceso de cierre contable y pasamos de tener 38 personas a hacerlo trabajar con la mitad con información real y con el menor tiempo posible para que la gerencia tuviera información 10 días después de un cierre contable y aunque todavía habían brecha realmente significó un avance significativo para el manejo

de los datos y para la toma de decisiones utilizando los recursos y eso significó un gran avance

Organización: Visión Mundial	Cargo	Gerente de Área PACO Administración y finanzas centro sur oriente
Nombre: Lic. Aníbal Yanes	Título:	Licenciado en Administración de empresas
Pregunta	Respuesta	
¿Cuántos empleados tiene su organización?	Contamos a nivel del PA de la zona centro Oriente, somos 132 personas, basado no solo en Tegucigalpa sino en toda la zona centro Oriente que abarca tres departamentos en San Francisco Morazán, El Paraíso, Choluteca.	
¿El presupuesto manejado por su institución es superior a los 2 millones de dólares por año?	El presupuesto asignado es superior a los 2 millones	
¿Podría usted comentarnos cómo se han comportado los presupuestos en forma diaria un Rango de tiempo de 2016 a 2020?	Es un comportamiento bastante estable y así estamos manejando la misma cantidad de recursos con unas ligeras varianzas hacia el aumento se ha sido más o menos al comportamiento la estabilidad de una curva en pequeña medida, pero ha sido ascendente.	
¿Cómo describiría la gestión gerencial de la organización?	Bueno creo que como organización hemos sido un proceso de mejora continua, en términos del manejo de la información gerencial y en términos de cómo utilizar también la información para la toma de decisiones entonces creo que hemos ido aprendiendo creo que actualmente tenemos un buen manejo de la información ya que tenemos reportes gerenciales con reportes de información que ayudan mucho a la gerencia sobre todo a tomar decisiones oportunas entonces creo que siempre hay oportunidad para mejorar verdad que siempre hay brechas pero creo que pensamiento	
¿Qué papel toma el análisis de datos cuantitativos o cualitativos en la toma de decisiones?	<p>Me parece que es importante porque cuando las decisiones gerenciales están basadas en información confiable entonces las decisiones por un lado pueden ser más oportunas, Pero por otro lado también las decisiones pueden provocar los resultados que se buscan Entonces en este caso nosotros no manejamos mucha información por ejemplo desde el lado de la ejecución financiera podemos saber con precisión donde estábamos, cuando hemos invertido lo que falta por invertir pero a la par de eso también estamos teniendo alguna información que es más programática, relacionado con lo cualitativo hay qué es lo que estamos logrando en la parte programática los indicadores como están moviendo y el hecho de tener esa información,</p> <p>Pero aparte de eso también estamos teniendo alguna información que más programática relacionado con lo cualitativo A qué es lo que estamos logrando en la parte programática Los indicadores como están moviendo y el hecho de tener esa información que se está manejando de manera periódica le permite entonces a los líderes, saber por ejemplo en qué áreas hay que acompañar mejor en qué áreas hay que tomar algunas</p>	

	<p>medidas para poder mejorar la gestión y qué otras áreas están como un desempeño mejor entonces creo que es crucial manejar información tanto cualitativa como cuantitativa es crucial para para tener una gestión más eficiente para tomar mejores decisiones</p>
<p>¿Cómo relacionarías la clasificación con el análisis de datos en los últimos años de gestión en el periodo del 2016 - 2016?</p>	<p>Considero un proceso de mejora continua, probablemente y aunque siempre con manejo de reportes que no estaba al alcance de todos, pero actualmente estamos manejando de una manera periódica y compartiendo con todos los niveles de la organización entonces creo que hemos ido evolucionando digamos uno en tener reportes más periódicos más oportunos y creo que eso ha tenido un impacto positivo en la en la gestión de reflejado la de la de la gestión puede la misma organización.</p>
<p>¿En este periodo de tiempo puesto que considera importante en cuanto a la toma de decisiones?</p>	<p>Creo este tema es a partir de que comenzamos a tener reportes periódicos y con información exacta básicamente eso nos facilitó cómo tomar decisiones pertinentes porque antes datos generales por ejemplo decíamos bueno probamos en una sección de un 30% por ejemplo pero de repente la información era tan general no sabíamos exactamente dónde o en qué parte de la de la organización de los equipos en dónde estaba el mayor desafío el mayor avance, a partir de que la información comenzó a ser más desagregada por ejemplo en este caso por programas por proyectos y tener esa información es visible para todos y compartirla con todos los involucrados, entonces eso creo que produjo digamos es espíritu empujes en los equipos porque por un lado estos datos se comenzaron articular también con la con el desempeño de la persona, ya no era un desempeño tan subjetivo sino más bien basado en evidencia para decir bueno es lo que hay que lograr esto es lo que se ha logrado y a partir de eso yo creo que eso ha sido un hito importante para la organización en el tema de estos análisis de información que se han provisto a la gerencia para que la gerencia pueda tomar decisiones más informadas.</p>
<p>¿La contratación del personal es uno de los puntos a tratar dentro del análisis de datos?</p>	<p>La contratación se percibe como algo importante porque es un tema fundamental, sobre todo porque ahora en el mundo de las organizaciones, se está hablando mucho del tema de impactos basados en evidencias, entonces creo que el caso de las organizaciones de desarrollo muchas veces hemos planteado mucho que han tenido en el historial toda la evidencia que respalda el impacto que decimos, creo que el tema de poder que las personas que se van incorporando la organización tengan esa competencia del análisis, dé la información del manejo de la información, de las gestión de la información, es una competencia que hoy más que nunca está siendo valorada y apreciada innecesarias llamo para contratación y lógicamente que también la profundidad de esa competencia va a depender mucho también de la posición que se ande buscando probablemente en una posición gerencial ésa va a ser una competencia que se requiere con más fuerza y de repente en una posición tal vez más</p>

¿Qué tipo de competencias existen o se buscan en personas que serán proveedores de información para toma de decisiones?	<p>operativa si se requiere tal vez no con la misma intensidad, pero sí creo que es una competencia para para todas las posiciones.</p> <p>Competencias para mejorar la organización tiene un plan de formación de liderazgo y también la organización tiene un marco de competencias centrales, con un marco de competencias centrales está dividido en un marco por ejemplo de ocho competencias que todo el personal debe de tener, por ejemplo competencias como el ser en el tema de la gestión, tema del trabajo en asoció, dar resultados, y hay otro marco de competencias adicionales a esos ocho que son otras cuatro competencias que son más orientadas para el liderazgo y es esta competencia en particular en este momento es más requerida a nivel de las de los liderazgos, pero hay una competencia que tiene que ver con esto de gestión de los resultados donde se ve en cierta medida este este tema del manejo de la información.</p>
¿Entendiendo de que cada año fiscal requiere de una planificación, esta contiene elementos que refuerzan la toma de decisión?	<p>El elemento digamos por ejemplo para tenemos una planificación que es financiera y que es operativa, por ejemplo de algunos datos que están planteados en términos estamos buscando cada vez con mayor intencionalidad la consistencia por ejemplo entre la gestión financiera y la repulsión programática e al decir si hemos logrado un 20% de ejecución financiera seo debería ser congruentes también como con lo que hemos logrado en los programático entonces éste la planificación ya considera un poco esos elementos objetivos y resultados.</p>
¿La planificación anual contiene elementos (Kpi) que refuercen la toma de decisiones?	<p>La organización tiene un plan estratégico, ya a nivel del programa tenemos también un plan de un ciclo estratégico del 2017 hasta el 2021 entonces en este plan que tenemos en un marco que es una planificación basada en marco lógico y tiene ya metas definidas de lo que queremos lograr en términos operativos desde el 2017 hasta el 2021 ahí hay una división también te metas por , Eso es en cuanto lo programático y en cuanto lo financiero pues también se establece una planificación digamos presupuestaria anual pero que también partimos de un presupuesto de un supuesto del presupuesto del ciclo estratégico.</p>
¿Cuentan con algún tipo de tecnología interactiva utilizada por gerentes para facilitar su toma de decisiones?	<p>A nivel de la organización las áreas técnicas en la área de finanzas, DME manejan ciertos programas en donde ellos hacen se llevan el control por ejemplo de los presupuestos o pone por el sistema financiero ahí se manejan todos los datos financieros pero también tenemos un sistema que más programático que se llama ahora dice que ahí se registra todo el tema del avances programático digamos que las áreas técnicas como la financiera como la área de monitoreo evaluación extraen de estas plataformas los reportes Y lo hacen los elevan digamos a la agencia para que la gerencia a partir de esos informes puedan decidir las decisiones pertinentes.</p> <p>¿TIENEN ALGO INTERACTIVO? Tenemos, pero no disponibles para todos.</p>

¿Cuentan por políticas que fomenten la creatividad y la disrupción?

Tal vez No en esa área en particular, no es una política, pero parte del marco de competencias centrales se fomentan mucho esta capacidad de innovar, pero como le digo no está orientado a un área en particular verdad en común el análisis a tomar algo sino de manera general.

¿Podría describir la última innovación aplicada que mejoró la toma de decisiones? En periodos del 2016-2020

Sería el poder generar estos reportes de manera más periódica y de manera más oportuna, creo que esto se comenzó a ser en el 2017 verdad y se comenzó a puntualizar probablemente fortalecer también el 2018 y que iluminaría yo como una tal vez no como una Innovación, pero sí como una como una buena práctica que ayudado mucho a la organización a volverse un poco más más ágil y a no esperar digamos que las cosas se complejizan para para tomar decisiones que mejoren la gestión

Organización:	Visión Mundial	Cargo:	Coordinador de Administración y finanzas centro sur oriente
Nombre:	Ing. Dennis Vasquez	Título:	Ingeniería en negocios
Pregunta	Respuesta		
¿Cuántos empleados tiene la organización?	La organización cuenta en la regional con 130 empleados en los diferentes programas de áreas como en los programas y en los proyectos, distribuidos en las diferentes áreas.		
¿El presupuesto manejado por su institución en este caso por el área, supera los 5 millones de dólares anuales o en menor que 5 millones de dólares?	Es menor que los 5 millones, por obtener un dato un poco más certero este menor todavía 4 millones		
¿Podría usted comentarnos cómo se han comportado los presupuestos desde 2016 a 2020? y podría comentarnos ciertos hitos sobre estos fondos desde esa fecha hasta la actual.	A partir del año 2016 el presupuesto andaba entre un rango de 5 millones, Pero algunos programas han cerrado sus ciclos operativos y hemos tenido que disminuir estos fondos y los proyectos de no patrocinio, también fueron decreciendo, actualmente a partir del año 2017 se ha logrado mantener un presupuesto no mayor de 4 millones y para este año 2020 se espera un aumento considerable ya que tenemos un nuevo programa cambiando el panorama para fines de presupuesto.		
¿Como describiría la gestión gerencial en la organización?	La gestión tiene que ver mucho al tomar decisiones acerca de la inversión, porque trabajamos por el bienestar de los niños y las niñas de cada comunidad y en función de la información que uno proporciona ayuda en el comportamiento por decirlo así mensualmente los gerentes analizan y visualiza realmente la calidad de la inversión, y el impacto que va a provocar en la vida de la familia y los niños y las niñas, es por eso que la gestión gerencial es basa en la administración del recurso humano en ese sentido, para que ellos se enfoque en temas de desarrollo humano en las comunidades.		
¿Qué papel toma el análisis de datos cualitativos o cuantitativos en la toma de decisiones?	Toma un papel estratégico para poder visualizar, también en este caso los datos cuantitativos nos poder ver en qué rubro o en qué línea se está invirtiendo más fondos ,pero el dato cualitativo también nos permite que contamos con la función de revisar, realmente si la inversión es concreta dentro de las operación, buscando el tema de la transformación humana, podríamos dar un ejemplo por decirlo así hablar de un proyecto de agua para que pueda estar valorado en unos 12 millones de lempiras con inversión mínima con la organización, con los socios , las alcaldías, comunidad, logrando que visualiza la parte humana cuánto están siendo transformado, ya que no solo es llevar el agua es realmente esa transformación de		

	<p>hábitos, ya que no solo se debe invertir en infraestructura si no creado un impacto en formación de estas personas beneficiadas dando un cambio y obtener datos que nos indican en donde se está invirtiendo en el presupuesto por decirlo así en infraestructura o en lo que es el tema formativo.</p>
<p>¿Cómo relacionaría la planificación con el análisis de datos en los últimos años de gestión? Considerando el año 2016 como primero y el 2020 como último.</p>	<p>La planificación se toma el historial del comportamiento de ambos de esos años aplicados y se hace una reflexión de cómo estuvimos en años posteriores , en tema de aprendizajes, el tema de enfoque de las operaciones también en la planificación que están orientadas a formación y con enfoques siempre buscando el tema del impacto de formación de las personas , entonces también manteniendo el mismo enfoque más concreto para los demás años, por decirlo así antes teníamos muchas líneas como ser agua, saneamiento , educación Pero hoy en día los enfoques se enfocó en 4 programas en el que el tema de dar respuesta a la adaptación al cambio climático, habilidades para la vida, encierra toda la parte educativa y el tema de protección de los niños y las niñas y asimismo el programa que administra lo que es el patrocinio en las comunidades, llegando aún a un enfoque más concreto. Este cambio inicio en el 2016 como integración y desde el 2017 es la parte de transición.</p>
<p>En este periodo de tiempo ¿recuerda algún hito que considere importante en cuanto a la toma de decisiones basada en análisis de datos?</p>	<p>El análisis de datos va orientado al costo de la estructura del personal ya que con estos análisis de datos se indica cómo se operan dentro de la organización a cada comunidad por ejemplo antes teníamos personas que cubrían sectores como el municipio de Santa Ana, Ojojona y esto suma costos elevados pero con estos análisis nos proporciona el poder bajar costos sin perder la calidad del producto y sin el ser de la organización y en todos estos años siempre ha sido analizado en el sentido de ver como abaratamos costos Sin poner en riesgo el recurso humano de la organización y la implementación Podemos decir que los datos son muy importantes pues sin los datos no habrían sentido para la toma de decisiones.</p>
<p>¿Considera algún hito nuevo que usted nos podría mencionar durante estos años o este periodo?</p>	<p>en el año 2017 y 2018 los costó se elevaron en gastos cómo ser insumos de motocicletas, Vehículos, consumo de combustible en el tema de tecnología hubo inversión, ya que era obsoleto y en estos periodos aumentó el costo, Pero como una visión alta de minimizar costos en el futuro, pero al mismo tiempo poder generar mejores análisis de datos y de información.</p>
<p>¿La contratación del personal es uno de los puntos a tratar dentro del análisis de datos?</p>	<p>Si, esto no lleva a tener un costo beneficio si la estructura es sostenible para la operación ya que tenemos programas que cuando su ciclo de vida, disminuye entonces por ende los presupuestos se reducen en la parte del personal, por ende, debe disminuir y es por eso que si</p>

	se toma al momento de analizar estas contrataciones para poder saber si es factible tener la misma cantidad de personal, pues esto también genera costos e insumos entre otros.
Al momento de la contratación ¿Se es intencional en algún tipo de perfil que provea información pertinente para la toma de decisiones?	Si es intencional, por qué razón porque somos proveedor de información entonces todos deberían tener la capacidad y habilidades de análisis y de gestión pues el análisis no sólo orientado en el tema de números ni de costos sino también en temas de la administración del tiempo, estrategias entonces podemos decir que es muy intencionado ciertos perfiles al momento de seleccionarlos para las funciones asignadas.
¿Qué tipo de competencias existen o se buscan en personas que serán proveedores de información para toma de decisiones?	Las competencias se buscan en el tema de análisis, razonamiento, validando la buena actitud, para generar alerta temprana dentro de los proyectos, en la parte operativa necesitamos habilidades técnicas, Excel avanzado, entre otros programas, Pero en general todo lo que es el tema de la ofimática.
¿Cuentan con un plan para la generación de competencias en líderes y liderados para mejorar la toma de decisiones?	Actualmente contamos con un programa de formación de liderazgo, también tenemos una plataforma que está habilitada para todo el personal donde contamos con cursos virtuales.
¿Existen herramientas para proveer criterios para la toma de decisiones y que se utilicen en la actualidad?	Si, Contamos con un sistema global que es un System amarrado al sistema Power bi, Excel avanzado, Pero si tenemos sistemas que nos ayudan a analizar y planificar.
¿La planificación anual contiene elementos que refuercen la toma de decisiones?	Sí, contamos con elementos orientados al alcance de las metas, indicadores que tiene la programación y sobre todo tiene componentes de contexto donde se van a orientar las inversiones por ejemplo contexto urbano contextos rurales trabajando con socios y esto va ligado a la planificación para organización, ya que no siempre invierte el 100% en cada uno de los proyectos sino que se buscan socios para la contribución, contando con informe histórico que nos ayudan para ver las inversiones y de esta manera se observan los comportamientos de la planificación.
¿Se establecen OKR o KPIs para cada año fiscal? 2016-2020	Los objetivos indicadores se hacen por área pero en general manejamos indicadores como el manejo del efectivo de forma mensual para indicar la forma en que se va operando otro tema es el pago y tiempo de proveedores, en el ahorro, Los tiempos de respuesta en cada unidad en la parte y en la operativa cómo evalúa el alcance de las metas por empleado por área que son las unidades que operan en cada zona, municipios y por programa ya que a nivel nacional somos tres programas de área también se mide parte de la ejecución financiera entre otros objetivos. Estos objetivos son constantes o van cambiando de año un año normalmente estos objetivos son constantes y se

	estipularon mucho antes, pero en el 2016 hubo una claridad de estos objetivos.
¿Hace cuánto tiempo utilizan herramientas para toma de decisiones y quiénes son responsables de su manejo?	Siempre ha contado con sistemas pero no siempre han estado al alcance de todos, antes del 2016 sólo tenía acceso a la oficina principal, Pero a partir de este año esto cambió ya que una transición donde nos permitió que el acceso fuera para todos Ya que los indicadores estuvieron más claros en este año y nos permitió manejar sistemas para obtener datos Y esos análisis para la toma de decisiones a nivel de área los encargados de manejar estas áreas son el contador, el coordinador financiero, los asistentes contables.
¿Qué tipo de indicadores de cumplimiento de cumplimiento son aplicados en recursos humanos?	Un indicador que se tiene dentro del recurso humano es la buena salud, el alcance de los objetivos en tiempo y forma. actualmente se cuenta con un programa de evaluación de desempeño se hace de forma trimestral antes manejado de forma semestral, por lo cual se hacen cuatro veces al año para lograr el desempeño y formación y en desarrollo de autogestión de esa persona, buscar mejora y estos indicadores también que sean en este un indicador que muestra son los certificados que tenemos dentro de la organización de que puedan también de manera externa bien es cierto hay indicadores por ejemplo porque en el perfil del contador el mínimo de errores contables por decirlo así, y eso sale un análisis el mínimo de pagos erróneos con la situación contable el mínimo de al de atraso en los procesos de compra, contamos con varios indicadores y que podemos ir observando, estos son los lo más importante que podría decir .
¿cuenta por política que fomenten la creatividad y la disrupción a la hora de presentar los datos, o de ser estos proveedores de información?	En realidad, No tenemos una política no que nos indique que realmente, si tenemos en el de forma verbal del liderazgo nacional, si tenemos el podríamos ser creativos e innovar, pero, en realidad no tenemos una política escrita que nos incentive a ello, pero si esta la apertura de poder de poder innovar.
¿podría describir la última innovación aplicada en la toma de decisiones?	Una de las últimas innovaciones es el uso de este Power Bi y es lo último de Microsoft y es lo que lo que está ahorita está en auge que permiten condensar información y nos permite ser creativos, y de una forma formal de presentarlo y desde el 2016 hasta hoy es el sistema de provisión de información, en el sistema de gestión de compras un nuevo sistema de innovación nivel organizacional que lo aplicamos también gestión también de pagos a empleados en el tema de reembolso anticipos que tenemos a nivel nacional es el pago a proveedores vía transferencia a través de del banco. <u>¿alguna que se haya aplicado en su área?</u> La aplicación que hemos tenido es los análisis exhaustivos a través del uso de Excel, tablas dinámicas y

formulas aplicadas y este nos ha permitido entregar datos exactos para la toma de decisiones

¿cuanta con miembros dentro de su equipo certificados en alguna tecnología de información en específico?

Específicamente certificados no, si tenemos designados que manejan la administra de algunos sistemas nacional dentro de la delegación administrativa, pero desde hace unos no contamos con personas certificadas.

Organización:	Visión Mundial	Cargo:	Contadora general visión mundial honduras
Nombre:	Lic. Gabriela Sandres	Título:	Licenciada en contaduría y finanzas
Pregunta	Respuesta		
¿Con cuantas personas cuenta la institución tiene o en su área contable?	Aproximadamente somos 15 personas a nivel nacional, en la parte de contabilidad entre contadores, asistentes contables ya sea la región occidente, región lenca, la región norte y aquí están en la región centro que tanto la oficina del programa de áreas entre los proyectos y está la oficina nacional.		
¿Cómo describiría el proceso de transmitir información para la gestión gerencial de la organización?	Lo describiría que vamos avanzado, pues hace años hace 5 años atrás creo que no contábamos con esa rapidez de obtener la información como lo tenemos ahora, todavía está en un proceso porque si bien es cierto contamos con un sistema de herramientas pero con un sistemas que tampoco han evolucionado los sistemas que no han ido actualizando y cada vez se va que se piden otro tipo de información, se tiene que ver cómo se obtiene pero sí es un poco ágil, en algunas cosas para ver reportería tal vez de inmediato pero para informes gerenciales si hay que hacer un trabajo más de forma manual para información día de tipo , por lo mismo creo que si tenemos los sistemas con el sistema y todo pero nos hemos quedado en una actualización desfasada con más de 7 años de usar el mismo sistema una misma base, una misma un mismo estilo de información y quizá sea por eso se tarda un poco en dar una información gerencial.		
¿Qué papel toma el análisis de datos cuantitativos o cualitativos en la toma de decisiones?	Definitivamente la información cuantitativa en el en el caso de esta parte de finanzas y para información para decisiones gerenciales siempre va a ser muy importante yo creo que todo la mayoría de decisiones siempre van alrededor de los números, Ya que en base a eso ustedes y de qué hacer qué hacer cómo vamos llegas que implementar entre otras decisiones y en esta ONGs como visión mundial yo creo que siempre tomamos decisiones basadas en números Y a medida de que se tiene actualizada pues de esa forma se van a tomar más la decisión de forma más manejable y clara y en cuanto a lo cualitativo yo creo que en la parte de finanzas contables son muy pocas las decisiones que hace cuánto mar en cuanto análisis cualitativo podríamos decir que es el más viable a niveles gerenciales creo que ellos esperan números de la parte de finanzas.		
¿Cómo relacionaría la planificación con el análisis de datos	Creo que desde el 2016 si hubieron cambio notables en estos últimos cinco años precisamente es los años que más te ha movido esta organización a este tipo		

**en los últimos 5 años de gestión?
Explique año a año. 2016- 2020**

de análisis a un proceso más estandarizado al proceso más digitalizador en esos cinco años y que se ha venido caminando hacia esa cosa que en el 2016 no se contaba todavía y estamos todavía en ese proceso de tener un sistema de compras que llevará un proceso digital desde la solicitud hasta el pago entonces veníamos comentando con esas penas en el 2016 todo lo manejamos manual y por ende la planificación eran manuales que era prácticamente hojas de Excel a todo nivel tanto de finanzas como a nivel general también era manual para 2017-2018-2019 si se han creado herramientas sistemas de octavo precisamente para eso para que tener una mejor planificación para tener procesos sistematizados digitalizado que nos permitan y puedes ver la información al momento de va nuestro proceso y obtengamos proceso más ágiles y rápidos.

¿Considera que la contratación del personal es uno de los puntos importantes dentro del análisis de datos?

Contamos como organización y más en el área de finanzas, yo creo que sí es muy importante una en la contratación, es que la persona se logre familiarizar rápidamente con sistema que logre analizar la información, que extraen el sistema, debido a que porque ya el proceso prácticamente lo hemos logrado que se digitaliza y todo entonces ya los procesos manuales con las transacciones manuales son bien pocas luces ahora el nivel de exigencia de un puesto por ejemplo de un asistente contable no es tanto estar emitiendo cheque o papeleo que confirmando conocimiento sino que es más análisis contable es por eso que se requiere más de otro tipo de estrategia y definitivamente tiene que traer estas habilidades y competencias desde la contratación con esa capacidad de análisis y no tanto transaccional.

¿Cree usted que la organización realiza búsqueda intencional de algún tipo de perfil que provea información pertinente para la toma de decisiones?

Realmente no lo creo no es mi área pero creo que de recursos humanos que se ha quedado tal vez un poco básico y lo podemos ver desde el punto que publican una plaza entonces piden cómo lo básico que graduado, que conduzca vehículo, que hable inglés pero no piden otro tipo de experiencia se quedan en tres o cuatro requisitos básicos y no sé no sé crearon filtros o los perfiles con pasos para seleccionar ese tipo de persona y sí es un punto un débil en este caso para esta área, ya que en este caso si a mí me toca contratar buscando unas personas y tengo que pedirle currículum se pide experiencia y en la entrevista poder ondear más en los conocimientos como una filtro de personas pero no es algo previo qué recursos humanos le da, sino que solamente está este currículum y entonces sí es una puede ser una debilidad.

¿Cuentan con un plan para la generación de competencias en líderes

y liderados para mejorar la toma de decisiones?	Actualmente sí, ahora existe plan de capacitación para líderes a todo nivel, por ejemplo, talleres que se ha dado bastante intenso en estos dos últimos años, si no me equivoco la capacitación a líderes para tomar decisiones para liderar mejor a los equipos y también a los a los a los liderados, eso ya va más del jefe directo que tengan estas personas para ver qué punto pues se pueda capacitar.
¿Existen herramientas para proveer criterios para la toma de decisiones y que se utilicen en la actualidad?	Siempre contamos con estados financieros, siempre va haber información de ejecución presupuestaria, indicadores, por todos somos medios en finanzas por todos los medios existen KPIs hasta para envío de información registro contable en qué cuánto nos tardamos emisión de pagos entonces en el área financiera si existe indicadores que nos ayuden para la toma de decisión.
¿Se establecen OKR o KPIs para cada año fiscal? 2016-2020.	Existen unos que si son establecidos por año de acuerdo a lo que sabemos que puedan venir los cambios y las metas que se nos pueden poner pero existen otros tipos de indicadores de metas puede ser que siempre son feas por ejemplo en el área contable en el área contable siempre va a ser un punto fijo el cumplimiento con las declaraciones pagos, de impuestos eso va a ser siempre todos los años que eso no se los va a cambiar, porque es parte de nuestra evaluación y parte de cumplimiento que cumplamos con este ente del gobierno, sin embargo con ese hay otros puntos que sí sé que sí son renovados o hay puntos algo nuevo cada año dependiendo de lo que de lo que se espera ver daño ese año en ese año fiscal
¿Cuentan por políticas que fomenten la creatividad y la disrupción?	Política desconozco, pero yo creo que esto se ha ido reforzando más con él con el actual director que porque si él, es un director que apoya pues mucho de innovación, la toma de decisiones, que siempre vayan Un paso adelante y que siempre seamos ágiles que busquemos procesos de mejora, siempre en todos los procesos en todas las áreas de una política como tal desconozco que existan pero si el apoyo de liderazgo en para este tipo de procesos de toma de decisiones.
¿Recuerda la última innovación aplicada que mejoró la toma de decisiones?	En mi área pues actualmente tenemos dos meses y medio si no me equivoco que ya es un 100% manejado en la área de los pagos electrónicos a los proveedores, trabajamos comprar una plataforma electrónica con una negociación ya a nivel internacional como visión mundial día internacional y todas las oficinas a nivel global se estandarizaron a ese proceso apenas tenemos 2 meses y medio de que prácticamente son procesos digitalizado todo , el proveedor recibe su comprobante electrónico firmas electrónicas, entonces está muy bien en otros procesos ya que también quieren mejorar en cuanto al servicio del cliente interno que en este caso

son los empleados que también va encaminado a lo mismo con procesos electrónicos y disminuir pues el uso del papel en reportería que recibimos.

**¿Qué papel creo que tenga la innovación en su institución?
Relacionada a la toma de decisiones.**

Si bien es cierto debemos mejorar pero siempre tenemos una brecha que debemos derribar esos esos muros y precisamente es como nos vemos todavía como islas , todas las áreas entonces yo puedo tener en la parte de finanzas una innovación pero si afecta a la operatividad o al área de operaciones eso pueda que me impida porque quizás ellos no estaban estar de acuerdo entonces, el hecho de vernos siempre como como Islas y que cada quien quiera mejorar su proceso aun sabiendo que afecta a otras áreas siempre va a estar ahí siempre está desde creo que siempre tenemos algo de tener este tipo de brechas como mencionaba anteriormente hemos mejorado el no hacen sin embargo no logramos ser un equipo o áreas integradas .

¿Qué paquetes informáticos son requeridos en su departamento para ser un proveedor de información y a qué nivel debe ser manejado?

El paquete de información que manejamos en este caso contabilidad los estados financieros, tanto balanza de comprobación, van a estar resultados, balance general y también los informes de ejecución presupuestal general, eso siempre son los más requeridos y los más se puede decir lo que se presentan en general para cualquier toma de decisiones que se puede hacer a nivel ya sea de dirección organizacional, esos son los macros claro hay otro tipo de información que aquí se ha usado por áreas cada área tiene su ejecución presupuestaria cada área maneja su presupuesto y toma sus decisiones presupuestaria, Bueno cada quien yo creo que en el área contable cada quien tiene sus tareas y cada quien tiene la información a medida tenga su hasta dónde llega su tanto en los sistemas como a nivel quitar de documentos cada quién, en el caso como contadora manejamos los que son los recursos presupuestales comunes son los informes financieros en mi caso, necesitamos personas capacitados en Excel y muchas habilidades tecnológicas que es indispensable.

Organización:	Centro de Desarrollo humano	Experiencia:	Directora Ejecutiva de Centro de Desarrollo humano
Nombre:	Lic. Adelina Vásquez	Título:	Licenciada en Desarrollos
Pregunta		Respuesta	
¿Cuántos empleados tienen la organización?		De acuerdo a nuestro último recuento de planilla se contó con 62 empleados	
¿El presupuesto manejado por su institución es superior a los 5 millones de dólares por año?		Nuestro presupuesto es inferior a 5 millones	
¿Podría usted comentarnos cómo se han comportado los presupuestos desde 2016 a 2020?		Promedio manejamos € 1,200,000.00 de todos los años das un rango establecido	
¿Qué papel toma el análisis de datos cuantitativos o cualitativos en la toma de decisiones?		Para nosotros es fundamental todo el tema del análisis de datos y justamente para custodiar y evidencias trabajamos en investigaciones a profundidad la manejamos un observatorio indicadores precisos para la toma decisiones y desde el punto de vista de presupuestos es fundamental.	
¿Cómo relacionaría la planificación con el análisis de datos en los últimos años de gestión? Considerando el año 2016 como primero y el 2020 como último.		Justamente en ese plan estratégico es 2016 -2020, para nosotros es esencial contar con datos desde el punto de análisis de contexto no podríamos hacer estos análisis sin darnos observar los datos y eso es una realidad a nivel de Honduras pero alguna medida trabajar pero el nivel de contexto nos permiten una medida trabajar alguna información algo de comisión de Naciones Unidas del banco mundial esto a nivel de calificación pero en base a tendencias es importante que si yo te hice el análisis de contexto de los eventos que tenemos por ejemplo a nivel social a nivel político a nivel económico entonces para nosotros el análisis de contexto definitivamente que implica cifras pero también implica el análisis de tendencias para fines de planificación para fines de planificación estratégica institucional que lo hacemos nosotros cada cinco años ahorita por ejemplo ahora vamos a hacer el plan estratégico y vamos a elaborar cada nivel de primero nivel de cada una de las regiones y luego a nivel nacional en el plan estratégico que va de 2020- 2025 ahora en relación a proyectos cuando se formulan los proyectos uno se compromete con objetivos resultados indicadores entonces definitivamente tenemos una cultura ahora como se debe hacer de trabajar bases de datos para fines de comparativos de acumulación en términos de información con relación a indicadores.	
En este periodo de tiempo ¿recuerda algún hito que considere importante en cuanto a la toma de decisiones basada en análisis de datos?		Si es para nosotros por ejemplo el tema de presupuesto es fundamental como estamos con presupuesto de año y ese análisis lo hacemos en el primer trimestre de cada año para ver cómo vamos a estar porque para nosotros como ONG en estos fondos en la medida en que nosotros gestionamos en esa medida podemos operar institucionalmente y en la	

medida que es sostenible esa relación con la cooperación en esa me dices que podemos hacer en realidad tener un promedio de presupuesto puesto para fines de la programático institucional entonces en el presupuesto desde el punto de vista institucional hacemos el análisis en entre enero y marzo y entre enero y marzo tenemos que revisar también nuestra cartera de cooperantes y en función de eso pero también hacer toda la el monitoreo a nivel de la de bases de datos en relación a su operación otros también manejamos una cartera de cooperantes Nacional e internacional revisar como estamos con los proyectos en qué momento finalizan en qué momento se abren convocatorias por ejemplo para nosotros una relación fundamental de atención de monitoreo permanente eso mi amor europea porque es una de las organizaciones de los organismos en realidad que se favorecen el tema de fondos en términos de fondos importantes para organizaciones de sociedad civil entonces para nosotros por lo menos desde 2007 mantenemos una relación europea de manera sostenida que nos permite en realidad trabajar procesos programáticos nivel institucional entonces para nosotros es el monitoreo de principio de año que no se estará moviendo cada una de las agencias porque además hay que entender que la tendencia en este momento a nivel de Centroamérica y Latinoamérica es más bien el retiro de la cooperación queda nada entonces por eso es importante que los análisis en función de la información al día verdad entonces por lo menos hemos creado esa dinámica a nivel de toda la parte administrativa para para la generación de información en lo posible a la toma de decisiones a nivel de CEDH está basado por un lado con la con la parte de presupuesto y por otro lado con el cumplimiento de fines porque si no cumplimos también no podemos pensar en una relación sostenida con cooperación

¿Cuentan con un gerente de RRHH?

Contamos con La persona que justamente hace toda la parte de reclutamiento planificación de reclutamiento que cuando la relación antes era más programática, ahora ella está más en la planificación operativa en los informes salgan a tiempo en la parte de seguimiento en la contratación de servicios de personal entre adquisiciones en diversas.

¿La contratación del personal es uno de los puntos a tratar dentro del análisis de datos?

Si, nosotros tenemos la cultura hora de desde que la persona desde que tenemos el proyecto se generan los términos de referencia en los términos de referencia se socializan a nivel de redes en el proceso de contratación justamente esa pasa verdad por todo por toda la ahí toda la dinámica hay una hoja de ruta para para contratación de personal y eso también nos permite de alguna manera el nivel de exigencia de cada uno de los proyectos en los perfiles en relación al capacidades en la mayoría de los casos se hace de esta manera y quien te hace las entrevistas

	<p> finales soy yo, así que yo sé el tipo de recurso que estamos incorporando dependiendo de los perfiles de los compromisos en relación a cada proyecto en función de eso de lo del programa que manejamos.</p>
<p>¿Cuentan con un plan para la generación de competencias en líderes y liderados para mejorar la toma de decisiones?</p>	<p>En realidad nosotros no tenemos un plan preciso para mejora de competencias pero en las organizaciones los organismos las agencias de cooperación con las que trabajamos si generalmente ahora están volviendo al tema de fortalecimiento institucional y dentro del fortalecimiento institucional el fortalecimiento de capacidades en los en los temas centrales que abordamos en términos de hacienda en CIA si es por ejemplo construcción de ciudadanía y derechos humanos la mayor parte entonces tenemos habitaciones para los tres hemos trabajado 20 años y nos dan soporte en capacidades técnicas.</p>
<p>¿Existen herramientas para proveer criterios para la toma de decisiones y que se utilicen en la actualidad?</p>	<p>Como herramientas para la toma decisiones fundamentalmente tenemos por un lado la información el día de proyectos en ejecución proyectos en cuestión y organismos como la cartera de organizaciones urgencias a las cuales podemos aplicar en determinado momento eso es una decir eso es tomar decisiones muy importante para la institución para saber en qué momento salimos con las propuestas y el otro en la otra herramienta para ver cómo estamos hacia el primer semestre hacia el tercer trimestre y hacia finales del año para que como digo las decisiones en relación al presupuesto para proyectar proceso conexión en relación a las posibilidades que veas como se ve en el primer en el primer mental mente ese es el tipo de que más utilizamos.</p> <p><u>¿Están creados en algún software?</u></p> <p>La parte contable de la cuenta de vista de la parte financiera ahora en la en términos de los proyectos y las posibilidades organismos de manera que se lo llevan a la gerencia nivel de gerencia con herramienta de Excel.</p>
<p>¿Cuentan con algún tipo de tecnología interactiva utilizada por gerentes para facilitar su toma de decisiones?</p>	<p>Para cuestiones nosotros no contamos con este tipo de tecnología ya que estamos trabajando con el desarrollo de investigación para algún proyecto o sector se termina por hacer una contratación si no para algún proyecto o sector se termina por hacer una contratación si no tenemos para desacelerar tecnológico tenemos para desarrollar tecnológico para algún proyecto o sector se termina por hacer una contratación, si no tenemos para tecnológicas.</p>
<p>¿Cuentan por políticas que fomenten la creatividad y la disrupción e innovación?</p>	<p>Donde más lo hemos practicado últimamente es en relación con las redes sociales y la página web ahí es donde más y para eso inclusive no estamos o sea lo ideal sería tener nuestras propias capacidades, pero lo que estamos haciendo es contratar una persona digamos por seis meses o</p>

seis meses de acuerdo a las capacidades que tenemos en relación con proyectos.

¿Cuenta con miembros de equipos certificados en alguna tecnología de información en específico?

No contamos con personas certificadas sin embargo esto institución está formando en cuanto a en tecnología de comunicación.

¿Cree que el uso de las tecnologías en el análisis va a contribuir de datos situación está siendo abordado por las instituciones?

Si, porque es un tema que si uno sabe que ya hay una brecha que en los que van bien adelante en los que se han preocupado y han tenido facilidades para incorporar todo esto con institucional organizaciones civilidad de hacerlo pero si hay una preocupación ya que todo es tecnología, que tenemos bueno yo ya inclusive nuestro personal más joven universitario inclusive nosotros ahora tenemos un programa de becas para para empleados para que y tenemos personal se condiciona dos horarios y justamente uno puede ver que hay una gran brecha verdad entre los empleados que teníamos y que históricamente recurso que era con otra que ya lo tiene incorporado dentro de su curriculum, el tema de la tecnología ir a la facilidades son las que tenemos cuando incorporamos que estamos formando ahora porque es bien difícil para nosotros y siempre ha sido complicado el reclutamiento de personal primero con experiencia en aspectos programáticos pero de los programático y también en incidencia política por ejemplo está formando en eso en incidencia política derechos humanos construcción de ciudadanía y entonces cuando vas a terminar los proyectos el recurso se retira, por eso nosotros ahora alguna manera tratamos de mantener al menos en el programa temprano con recursos sostenido la facilidad de becas para los jóvenes que tiene un nivel de compromiso con la programático que manejamos. Y objetivos institucionales era que qué bueno a veces tenemos esos baches y solucionamos.

Organización:	Asociación Compartir	Cargo	Directora Ejecutiva
Nombre:	Lic. Rosa María Nieto	Título:	Licenciada Desarrollo Social
Pregunta	Respuesta		
¿Cuántos empleados tienen la organización?	Contamos con 25 empleados		
¿El presupuesto manejado por su institución es superior a los 1 millones de dólares por año?	El presupuesto es superior a 1 millón de dólares anuales.		
¿Podría usted comentarnos cómo se han comportado los presupuestos desde 2016 a 2020?	Si los socios de la asociación compartir han mantenido los presupuestos y en el último trimestre se incrementó en 1%		
¿Cómo describiría la gestión gerencial de la organización?	<p>Asociación compartir es una de las organizaciones que estamos apegadas en el cumplimiento de todo lo que corresponde a la ley de las ONGs y ahí que nuestros órganos del gobierno están son participantes muy activos en la vida de la asociación eso tiene que ver con los participantes de la asamblea junta directiva hacen acompañamiento a la gestión gerencial de la asociación pero hablando un poco sobre los datos pues nosotros hemos caminado con algunos de los miembros de la junta directiva que tienen competencias y habilidades en cuanto a informática para también buscar a socios con la academia y otras fuentes y organismos asesores para poder desarrollar en planeación qué tienda uno hacia la búsqueda de fondos sostenible de la sesión y por otro lado también obtener sistema de información de los participantes así como de la planificación operativa trimestral , anual y de la planificación estratégica en ambos casos tanto como en el en el plan estratégico institucional para tres años es para tres años esto sea planificado desde la fundación de esta organización tres años no cada cinco años ahora se estima que con los socios que ese trabajo sea por lo menos para cada tres años así es como el Pai y el Poa ya cuenta con presupuestos previstos para tres años y tiene un sistema de participación computarizado expediente que comienza por un expediente único personal del personal de los niños y niñas de todos los participantes mamá familia es más papás de los niños en la comunidad porque compartir ya cuenta con una comunidad de Tegucigalpa comprendida en Villanueva y Los Pinos convirtiéndose esto en los lugares de influencia también dependiendo de las oportunidades que existen casos que nos desplazamos hacia municipalidades que soliciten nuestra intervención hacia otro lugar y podemos</p>		

movilizarnos hacia otro lugar otra zona geográfica otra zona geográfica como en el caso de este momento en la actualidad no se estamos movilizandohacia San Antonio de Oriente para poder por medio de nuestra fundación que otro modelo que está replicando para atender apoyar y apoyar el éxito escolar de niños y niñas.

¿Cómo relacionaría la planificación con el análisis de datos en los últimos años de gestión? Considerando el año 2016 como primero y el 2020 como último.

En la asociación compartir dentro de su política de transparencia de información considera que la información los datos importantes es algo muy importante que debe ser manejado con mucho cuidado ,con mucho detenimiento no es fácil porque nuestra población meta y directa es de 2300 niños entonces eso hace que los 23 o 21 personas que están contratadas para dar seguimiento a esta población, tienen bajo su responsabilidad de 250 o tienen 250 niños y niñas corresponde a apadrinar a la niña que es para lo cual tiene los fondos están destinados entonces nuestra gestión comprende la capacitación la capacitación el talento humano que está encargada de estas actividades pero también del control de las de la captación del dato de cuánto son los niños y niñas que en una jornada de mañana y tarde son atendidos en una semana tienen una semana son atendidos , Luego en un mes en una semana entre en el trimestre cuántos son en total luego está transportándolo anual luego se da un seguimiento al final del año que vaya con congruencia de acuerdo a la parte presupuestaria asociación compartir en el ámbito de ser transparentes hemos permitido y solicitado evaluación internas las cuales en el 2013 solo una persona hondureña participó a los socios externa que era más eran españolas en el proceso hace una postulación bastante nutrida en organizaciones que se dedican hacer evaluaciones, en el mundo que eso le podría contribuir mucho al ámbito de las ONGs en los mecanismos de autorregulación de hecho a través de Fopride estamos participante en ese proceso y lastimosamente como esta organización tuvo también sufre un cambio en su estructura desactiva y hasta ahora se está retomando pero ya son incluso de algunas que están a entrevistado tener ya que nos interesa una total transparencia en las auditoría social, auditoría social y financieros desde entonces en el 2013 le decía que nosotros instamos a nuestros socios para que hiciera una evaluación de resultados , de impactos, difícil porque ya teníamos en el 2013 nosotros la iniciación que se fundaba en el 1991 ya había que ir capturando datos desde aquel entonces ,cuando no había sistema de cómputo ,que en el aquel tiempo solo una secretaria era la única que tenía computadora para manejar solo Word en aquel tiempo, pero todos los expedientes niñas y

niños todavía los conservamos así que en tres décadas podemos afirmar que el día de hoy han pasado una cantidad de jóvenes , porque para asociación compartir estos niños y las niñas y su familias que ahora ya tienen hijos, que sus hijos ahora son parte del voluntariado de la asociación, aparte forman parte y muchos forman parte de las contrataciones porque en algunas ocasiones han habido casos con un efecto interesante en primer lugar incluir la educación secundaria era aspecto que relucía , segundo lugar es radicar el trabajo infantil que en tercer lugar otra tengo que reducir la activación de la familia colocarlo en trabajos domésticos que mandarlos a las escuelas ahora hay más fuentes también oportunidades para con para los chicos y chicas pueden tener un acceso y también se ha promovido los estudios promoviendo becas a nivel internacional y los jóvenes se incorporen, que antes cuando estaba a pesar de que por ejemplo en la colonia Suyapa está al lado de la universidad los niños y jóvenes no podían imaginar que podía entrar universidad ahora todo lo contrario ahora universidad que le hacemos venir a través de sus carreras vinculación universitaria y motivar desde que están en educación básica para que hagan un plan de ruta que les motive ir a la universidad entonces asociación compartir siempre su preocupación de mantener bases de datos que demuestren la transparencia y antes se recurría a diferentes grupos focales donde estaba el apoyo de la organización y otro donde no estaba y se comparaba la diferencias entre el apoyo que se brinda de sus hijos , también una comunidad sin intervención por qué la comunidad cuanto a la estrategia d comunitario de participación de decisión sobre sus hijos sobre la comunidad también para impulsar este proceso de escolarización que al final todo eso y cientos y cientos miles de expediente que tenías y que si no sirve uno para auditoría y mantenemos siempre en el registro y ahora en la actualidad estamos actualizando nuestro proceso de alimentación por medio de un sistema computarizado que eso va a referir y trasladar la información de los participantes y beneficiarios o participante Y estamos realizando en este año y tenemos previsto la actualización de los datos por familias que son beneficiarios directos y son los que recién por medio de uniformes, bolsa escolares y una actividad sin precedentes únicos en la ciudad y se escucha que existen otras pero entregan la misma capacidad y nosotros hacemos una entrega mensual de una beca y estas entregar como un proceso escolar y se espera ven mover las empresas por medio de la economía de la

empresa de papelería En este momento estamos llenando la base de datos y el llenado de trabajo de campo para poder relacionarlo el número vivienda número de participantes quienes son responsables directos entre otros datos con una ficha que va a ser firmada por quienes la están llenando y luego tenemos un puesto que es para hacerse cargo de la unidad dentro de la organización y se trata que esta persona por lo general le va a estar encargado de alimentar el sistema de información de los participantes y tablas de mantenimiento acompañando a los educadores en relación a cómo manejar los datos como escribirlo para que no sean erróneos y capacitar a los educadores para que haya un buen uso del sistema y esa persona estará en tiempo informa vigilando los datos, en esa hoja de Excel con el trabajo de campo para mantener la información para tener los reportes que se necesitan sobre la población sus necesidades pero nuestra oportunidad que se encuentran y encontrar Pues algunas organizaciones tienen sus propios recursos y hay que potenciar los Entonces está haciendo ese proceso de captación de los datos para llenar esa ficha

esta persona se encargará de migrar los datos en este proceso ya que no es automática porque las hojas de Excel actualmente es lo que se está utilizando para tener una información y mantener los datos de los niños y las niñas del seguimiento académico clases de tutorías apoyo escolar para lo que existe en un grupo de docentes que son de por parte de la asociación psicólogos, entonces ellos están encargados de dar a los jóvenes el seguimiento requerido y tenemos un centro de recursos para el aprendizaje que están equipados con bibliotecas, internet y computadoras para que los chicos hagan sus tareas además de ello vamos con autoridades de música ,cantos ,coro ,bandas, danza folclórica ,lectura de cuentos y deporte y recreación Como estas oportunidades que la asociación ofrece son registradas en documentos Y los niños y la niña lleva una ficha de la mente del registro de cada una las actividades diarias cada mañana la jornada de la tarde también luego como le decía los viernes se consolida la información y luego se compara con el de lo que se tiene planificado y la parte administrativa revisa la ejecución presupuestaria y nos retroalimenta para ver cómo estamos en esa ejecución.

Al momento de la contratación ¿Se es intencional en algún tipo de perfil que provea información pertinente para la toma de decisiones?

Bueno nosotros tenemos un departamento que es el área de talento humano entonces todos los puestos tienen perfil correspondiente dentro de su contrato entonces en el perfil se buscan personas que tengan mínimo experiencia tengo pruebas entrevistas que se hacen a la

	<p>toma de referencia y claro se busca que sea una persona que tenga empatía con el tema que sea vinculante con el tema social y la comunidad ya que muchas veces algunos profesionales tienen empatía con otros temas la demanda y expectativas salariales que pueda tener esos candidatos entonces hacemos previamente infiltre si esta persona y saber sus expectativas y definir mucho sus expectativas salariales y puede ser que hayan personas que entren que tengan su ciclo académico completos y pues dentro de la organización se desarrollen.</p>
<p>¿Cuentan con algún tipo de tecnología interactiva utilizada por gerentes para facilitar su toma de decisiones?</p>	<p>Bueno, sabemos que se necesitan los datos para la toma de decisiones claro que sí. Y algunas son trimestrales otras actividades semanales entonces las que son día se deben de monitorear.</p>
<p>¿Qué programas utilizan para la toma de decisiones?</p>	<p>En este momento tenemos una base de datos un sistema informático que como le comenté buscando a la persona para que lo pueda implementar por parte administrativa Se manejan programa de contabilidad con sus diferentes modelos no hijo de planillas pagos y otro tipo de servicios y otro módulo es el de pagos de personal y el de inventarios.</p>
<p>¿Cuentan por políticas que fomenten la creatividad y la disrupción?</p>	<p>la palabra innovación de hecho es un concepto que animamos diferentes aspectos y es un valor transversal dentro de la organización es un principio que impulsa que la gente y compañeros Innovación y basado en diferentes desafíos ya que por un lado tenemos la el cambio climático de la crisis ambiental que nos obliga a pensar en nuestra forma conducirnos y de razonarnos planeta al fin no es una clase si no qué es lo que sostiene la vida entonces innovar en cuanto a implementar una cultura de respeto por el ambiente eso está en el paso en el día y movimiento que hacemos el aire en la ropa en la vajilla combustible en energía porque todo impacta También la seguridad política de seguridad que es en lo que actualmente trabajamos porque nos aseguramos de que los niños y las niñas sean tratados con respeto y que todo el talento humano de la asociación esté enterado esté enterado y se ha capacitado y se enorme bajo esas pautas Que son la salvaguarda de los niños y niñas precauciones necesarias para mantenernos en una instancia opiniones entidad física y emocional entonces eso pasa también por la por un conocimiento de una niña y un niño. Entonces eso es innovación y emprendedurismo y el tener fondos no nos asegura de tenerlos siempre fomentando que sean auto sostenibles e los gobiernos de complementar los resultados de las ONGs Y nosotros te entregamos evidencias a los socios y que deberíamos ya de tener una parte de apoyo para el gobierno y otras se vincula políticamente con el gobierno, tiene instancia y</p>

plataforma de trabajo de continuación para integrarse deberían hacer estas demandas al gobierno cada vez que se hace un presupuesto nacional debería ser participativo por ejemplo cerca en igual agua y otros países tenemos como la sociedad civil el tercer sector está presente y participa en la elaboración del presupuesto nacional y en Honduras no cuenta con este presupuesto pero es la última palabra y qué es lo mejor entonces no tenemos prioridad y no utilizamos son mecanismos La innovación la tecnología si estamos vinculados con el Instituto de ciencia y tecnología que es innovación por ahí o tenemos un centro ecológico de capacitación y esta unidad de ciencia y tecnología nacional para caracterizar donde se está produciendo el café la altura.

¿Como mira usted el apoyo del gobierno en temas fiscales para la organización no gubernamentales?

es necesario que nos una más como organizaciones y reclamemos el derecho que nos asiste para que el gobierno trabaje para que el gobierno trabaje y nos abra puertas para pagar menos impuestos y nos exoneren de algunas cosas que son para beneficio de la población como sistema de regulación Y estos deben de estar muy cerca para trabajar con las organizaciones, puedan conceder las exoneraciones y así poder juntar todos los materiales que necesita la población menos favorecida

Organización:	ECOVIDE	Cargo	Gerente Administrativo, Contable
Nombre:	Lic. Wilfredo Santana	Título:	Licenciado en Administración de empresas
Pregunta	Respuesta		
¿Cuántos empleados tiene la organización?	Nosotros a nivel de oficina está el director y de proyectos administración promotoría y la secretaria que me tome otro personales pequeño como apenas 4 a 5 tiene su ingeniero residente bodega de los supervisores y personal albañiles con sus respectivos ayudante pero eso proyectos son temporales una vez que se entregan hoy volvemos siempre a lo que somos permanente ,500 trabajando una estructura permanente en lo que yo te dije más todo lo que trabajan en cada uno de los proyectos que si la cosa está buena pues uno se entrega el primero también te cae otro y hay una frustración tremenda de personal en el campo.		
¿El presupuesto manejado por su institución es superior a los 5 millones de dólares por año?	Es inferior nosotros estamos invirtiendo dependiendo como te digo depende de los proyectos que tenemos a veces no muy bien que no me prolongó un proyecto de bebé por decir algo de 30 millones de lempiras es inferior nosotros estamos invirtiendo dependiendo como te digo depende de los proyectos que tenemos a veces no muy bien que no me prolongó un proyecto de bebé por decir algo de 30 millones de lempiras eso significa más o menos en eso ando entre 20 - 50 millones anuales de lempiras		
¿Podría usted comentarnos cómo se han comportado los presupuestos desde 2016 a 2020?	Contamos con dos presupuestos del presupuesto estricto con el que se va a ejecutar no sé cuál de los dos para para quedar claro el de los proyectos estación fundamentalmente por los precios del cemento el transporte y otro elemento también que no miento de mano de obra en unos lugares más que en otros por ejemplo debo el transporte y otro elemento también que no afecta el de elevamiento de mano de obra en unos lugares más que en otros por ejemplo debo Lancho un albañil si no le pagas 600 L700 diarios en otro lugar no es así entonces dependiendo de la zona en algunos lugares en los incrementos en otros lados no mantiene estable pero no es significativo un albañil en Olancho si no le pagas L. 600 a L700 diarios en otro lugar es más cómodo no es así ,entonces dependiendo de la zona en algunos lugares en el incremento en otros lados no mantiene estable pero no es significativo. Y entonces podríamos decir que el 2016 manejamos un presupuesto más o menos de por vida L.90 Y a la fecha estamos recibiendo L. 120,000 por cada una de las		

<p>¿La contratación del personal es uno de los puntos a tratar dentro del análisis de datos?</p>	<p>viviendas hemos formulado en las casas si bien llegado al monto de L. 131,000.00 L. 90,000</p> <p>Bueno la verdad de las cosas y te lo comento porque yo sé que en la mayoría de las instituciones no existe un manual que nos diga cómo se va a hacer una contratación normalmente las ONG todos los organismos privados trabajan a base de las necesidades o requerimientos en el momento en el primero que llega se le hace una serie de preguntas pero no hay un manual quién es la gente indicada y cuál va ser su calificación que vamos ir a las circunstancias si se va al ingeniero se acabó y eso con lleva muchas veces no tengamos en el personal adecuado y si tener un personal adecuado para los resultados va a ser el adecuado por lo mismo porque no existe una política de contratación y calificación. Es más, tenemos otros problemas la capacitación no existe la remuneración una existe en la calificación cómo va a remunerar a alguien qué le da a este no le da que lo premia a este lo castiga no existe pues realmente.</p>
<p>¿Existen herramientas para proveer criterios para la toma de decisiones y que se utilicen en la actualidad?</p>	<p>Por ejemplo solamente te cuento el procedimiento como lo hacemos importante dentro del sola a sol en la Juntos otro de laboramos en campo toda una serie de información que son las cotizaciones tanto de materiales mano de obra equipos todos estos datos en el suministran al entidad ello fórmula en el proyecto con estos datos y muchas veces ellos también tienen sus propias bases de información que están compartidas con otras instituciones zona 12 cuando ya el proyecto está aprobado nosotros pues nos suministran y lo que hacemos es comparar los precios que nosotros propusimos se llama intentado en algunas ocasiones nos han bajado entendemos el mecanismo reclamamos y no dice no está por decir algo esta puerta hay un convenio con Polaris para que yo lo ponga en ese precio entonces viene la lo que la negociación y se va tomando en base a los datos que nosotros ya tenemos los datos que ellos tienen y en esa unión de información entonces lo que nosotros pusimos precio de mercado ellos dicen no es más barato nos dan la fuente donde irá a comprarlo a ese precio y el modelo subsanando en el camino eso porque al final el resultado si aceptamos lo que nos dan puede ser negativo podemos perder en un proyecto pero se hace en la bodega de la marcha se va haciendo.</p>
<p>¿Se establecen OKR o KPIs para cada año fiscal? 2016-2020.</p>	<p>No, por una razón y anteriormente que nosotros no podemos planificar a decir este año voy a invertir 10,000,20 50 porque las asignaciones de proyectos están dadas entre enero y febrero de marzo me pueda hay otra asignación vaya por septiembre y hay otra que es de</p>

¿Podría describir la última innovación aplicada que mejoró la toma de decisiones?

No, problema serio contratamos a un maestro de obra el maestro llevaba 10 ,15 ,20 albañil empezaba la hora venir el maestro decía bueno necesito un anticipo para pagarle a los albañiles y esto más que todo por la confianza cédula entregando algo adecuado porque ella siempre viene de ahora todo el dinero más o menos un valor pero este no pagaba a los demás empleados lo que tenía que ser el resto del dinero eso no llevaba llega un momento que soy un relajo que tengo no los proyectos desde pistola porque los albañiles le reclamaban al maestro que no le pagado mostrando que era simple solamente era innovación desde mucho de muchas caída de los instrumentos que nos permitan inventando y éste lo otro y fue esto cada albañil va a tener su casa cada casa y en vez de un maestro constructor tiene un supervisor dado y cada jueves ellos van a ver señor que tiene y físicamente páguemelo si levanta una planilla por casa nombre del albañil con su apellido número de identidad y con esos datos pueden ser 10 albañiles se hace una planilla no hay obras proyectadas domingo ya está terminado no señor obra terminada y entonces ya nos vino a resolver un gran problema que teníamos la implementación de avalúo y la implementación de pago por hora a cada uno de los albañiles en cada una de las viviendas y eso sí que no funcionó mucho muchísimo.

¿Cuenta con miembros de equipos certificados en alguna tecnología de información en específico?

Entendemos distinto del salón en el caso de un proyecto dependiendo de la complejidad de referir la calidad que nos exigen haciendo dependencia de la calificación del personal por ejemplo la casa que son pagadas hay una exigencia tremenda ingeniero debidamente inscrito en el colegio de ingenieros y nosotros seguimos a la vez hacer una planificación de trabajo y además que maneje el programa de presupuestarían el mejor entonces con estas dos herramientas y los hilos con estas dos con esta herramienta me da él tiene que planificar te voy a darle seguimiento al desarrollo del proyecto tenemos lo que es un supervisor es un maestro constructor que nosotros normalmente pedí solicitamos que sea ingresado del infop posteriormente se exige calidad en el caso de los demás proyecto no es porque sean regalado no tiene calidad y lo supervisa el programa ahorita precisamente ando en una delegación de eso de ingenieros supervisar ese menor ya que ya no hay ingeniero residente es lo que hay es un supervisor que tengo una calificación que interprete plano que sepa mandar que sea respetuoso con eso con albañiles a trabajar un albañil nosotros le seguimos como son comunidades y municipios que no es muy difícil encontrar a alguien con un diploma exigimos al menos que sea un

técnico en contabilidad para que se haga cargo de lo que es la bodega porque también lo contratamos a Juan Pérez poner confirma entonces implementamos que no te sean solamente pues esta es un recurso muy importante ya que es parte del dinero efectivo a partir de hace 123 años atrás decidimos que no puedo no podemos permitir que sea llegado a la una responsabilidad.

¿El implementar un análisis de datos en las esencial ayudarías en las organizaciones?

El problema es un problema de prácticamente la mayoría falta de planificación falta de una visión empresarial de resultado es muy grosero pero no se le da la importancia a los instrumentos que te permita tener mejorar tu capacidad gerencial de promoción del proyecto tu capacidad falta la formulación la capacitación del personal cuál es su preparación cuando le vas a subir por mérito herramienta quién es engranaje que tiene que tener para decir mi planificación eso es lo que voy hacer que te lo que voy a lograr vamos a hacer contratación del acomodado en la asignación de donde el personal tiene que ser en base a la participación de dos o más candidatos y lograr seleccionar el mejor tienda más profesionalidad y en el camino, que tenemos herramientas que no vayan retroalimentando tenemos un sistema contable que andes unificado por nadie ni se sabe quiénes tienen es que no tiene nada de una hoja de Excel así por así lo llevan nosotros al menos tenemos este viejito que nos lleva la parte contable pero sería interesante un buen programa contable que nos garantice al final es la del año pero no es compatible con el Windows.

6.2 Hallazgos

Durante la aplicación de los instrumentos han sido encontrados los siguientes hallazgos:

- Las ONGs no cuentan con el apoyo gubernamental en la creación de políticas o incentivos fiscales que ayuden o faciliten su constitución, gestión, declaración y operación.
- No existen políticas fiscales que faciliten la ejecución de fondos de proyectos en las zonas rurales dados el régimen de facturación vigente que exige facturas y documentos fiscales como soporte de gastos aún en zonas donde no hay presencia del ente regulador hondureño.
- Las ONGs que ejecutan programas del gobierno de Honduras no ejercen una libre competencia ni una libertad de formulación de propuestas para beneficiarios directos. Casi siempre están asignados a ejecutores y zonas de intervención.
- La academia y universidades no dan preparación a administradores, licenciados en derechos, psicólogos, contadores y demás en la gestión de este tipo de organizaciones, misma formación que ayudaría mucho a no aprender de ellas sobre la marcha y dejaría a más profesionales disponibles para solucionar necesidades de éstas.
- Las ONGs no aplican nuevas tecnologías para el análisis de datos disponibles en el mercado, así como no utilizan de forma avanzada las que ya tienen a su disposición (Como Microsoft Excel)
- Las ONGs no cuentan con personal certificado en tecnologías de información u ofimática destinadas al análisis de datos para proveer información pertinente para la toma de decisiones gerenciales.

- Los maestros o desarrolladores de capacidades no buscan las certificaciones en tecnología como una mejora de sus competencias para desarrollar contenidos y capacitar a otros.
- La gestión por competencias es una nueva tendencia que no está siendo utilizada en los procesos de selección de las ONGs. Se sigue aplicando valoraciones curriculares que no garantizan la selección o contratación del mejor candidato.
- No se aplican herramientas de selección de personal que determinen el grado de inteligencia emocional del personal, sea este ya contratado o por contratar, para determinar su capacidad de adherirse a equipos de trabajos de alto desempeño.
- El clima organizacional de las ONGs no fomenta un clima de innovación, se inclina más con el cumplimiento y la gestión.
- La misión, visión y objetivos de las organizaciones son creados y no se modifican año a año. Cada año fiscal es basado en un programa que, en ocasiones, se estipuló 5 años atrás.
- Los KPIs y OKR no son modificados en cada periodo fiscal, el cumplimiento se mide en función de ejecutar el máximo del presupuesto planificado en programas y proyectos conforme a las líneas aprobadas por los donantes.
- Los presupuestos no siempre contemplan líneas presupuestarias para el fortalecimiento de las capacidades de los empleados, por lo que la capacitación se deja casi en manos de la iniciativa de individuos y no queda como una tarea con intencionalidad institucional.
- No fue identificado un plan de desarrollo de habilidades blandas y capacitación para crear o fomentar el liderazgo dentro de las organizaciones.
- No cuentan con una política que fomente la disrupción e innovación desde las instancias de liderazgo a nivel del personal en general, que facilite procesos y prime el

mejoramiento de formas de utilización de tecnologías de cara a la gestión gerencial y la toma de decisiones.

- Las decisiones gerenciales son tomadas con información que en ocasiones es de difícil recolección u ordenamiento. Más frecuente, es que se tomen con base en experiencia de otros procesos similares sorteando resultados pasados.
- La información desactualizada es muy frecuente en la gestión gerencial, buenos análisis son tomados como base para otras decisiones y no para el tiempo donde esta fue creada u ordenada.
- En las organizaciones con menos personal, la gestión gerencial se diluye con otras tareas cubiertas por los tomadores de decisiones por lo que aplicación de soluciones oportunas puede ser pasado a un segundo plano.
- En las organizaciones con más de 10 empleados la toma de decisiones es escalada a mandos superiores pudiendo invertirse más tiempo en trasladar la misma desde el generador de información hasta el tomador último de decisiones.

6.3 Revisión sistemática de literatura

Tabla 6.3.1 Revisión sistemática de literatura

N	Variables	Ficha Bibliográfica	Enfoque	Conclusiones
1	Gestión Gerencial	La inteligencia organizacional se define como aquella capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo, en la creación y gestión del conocimiento, y en la toma de decisiones. Esta garantiza, de esta manera, una constante evolución adaptativa y generativa en favor del alcance de la misión, los valores y la visión organizacional siempre cambiantes para, finalmente, contribuir en algún grado hacia una sociedad más inteligente. (Lozano Oviedo & Carlos, 2019)	La Inteligencia Organizacional	El contar con información a la mano, confiable y actualizada permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente para que cada la organización pueda cumplir sus objetivos, brindando soluciones optimas y creativas en todas las áreas de la organización y así utilizar mejor el recurso del tiempo, esfuerzo y personas.
2	Análisis de datos	La plataforma seleccionada también debe evolucionar con el entorno e integrarse fácilmente con otros sistemas de la organización. La piedra angular de la BI tradicional era un EDW centralizado que incluía todos los datos necesarios para el análisis. Eso ya no es posible en la era de los big data. Las organizaciones necesitan una plataforma que pueda adaptarse a un entorno de datos cambiante y proteger a los usuarios del incremento de la complejidad y los cambios. (Schaefer, 2017)	La facilidad que los sistemas tienen para integrarse y permite una mejor toma decisiones	Existen herramientas tecnológicas como Microsoft Power BI, Microsoft Excel, Microsoft Access Tableau, y Knime, que usadas a nivel avanzado proporcionarían facilidades para el análisis de datos, así como la gestión gerencial. Y así los equipos podrían estar ahorrando horas de trabajo mediante el desarrollo de capacidades y certificaciones en BI y proporcionaría análisis casi en tiempo real aprovechando el internet de las cosas.
3	Planificación	¿Por qué la planeación es importante? Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, está les ayuda	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que cada organismo cumple resultados y objetivos implícitos en los proyectos que ejecutan o les son

		<p>a: descubrir nuevas oportunidades, anticipar problemas futuros y evitarlos, desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones. Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. (Hellriegel, 2017)</p>		<p>financiados, pero se considera importante realizar una planificación estratégica interna que les permita adaptarse a medida las necesidades crezcan para generar una capacidad instalada como organización e ir institucionalizando las buenas prácticas para aumentar el impacto que estas llevan a la sociedad.</p>
4	Equipos de trabajo	<p>Hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, y que a pesar de esto todavía aún continúa existiendo una discrepancia en los modelos más representativos; es por este motivo que se considera oportuno realizar una síntesis de la literatura para poder llegar a un consenso de la definición del Trabajo en Equipo y una unificación de las etiquetas. La estructura de categorización que se propone establece cuatro categorías, que culminaran con una definición clara y analítica de la competencia. (Torrelles Nadal, 2011)</p>	<p>Implementación de competencias para lograr ser pieza clave de los equipos de las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es requerido un plan de desarrollo de competencias ya que el tener las habilidades e implementarlas se podrá aplicar al desarrollo de competencias que generen éxito en la organización, logrando que cada integrante sea un aporte clave y por ende este nos creara un buen clima laboral logrando equipos de trabajos dinámicos que se complementen y sean proveedores o tomadores de decisiones de éxito.
5	Organizaciones no Gubernamentales	<p>La gestión de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), debe orientarse al cumplimiento de sus objetivos, para lo cual necesita de información adecuada. La información contable económico financiera que</p>	<p>Fortalecimiento en proveedores de información</p>	<p>Las Organizaciones No Gubernamentales no cuentan con incentivos fiscales o gubernamentales, exclusivas para su rubro, para el mejor desarrollo de su gestión en beneficio de la</p>

		emiten regularmente les resulta insuficiente, precisamente por ser entidades no lucrativas, por ende, necesitan de información contable con enfoque económico social sobre los impactos que su accionar provoca en el medioambiente interno y externo. El objetivo de este trabajo es identificar y analizar las características de este tipo de información. (Fernández Lorenzo, 2005)		población. Y en el caso de los presupuestos predestinados estos limitan la inversión en el fortalecimiento de capacidades de los equipos proveedores de información para la gestión gerencial con el análisis de datos en sus estructuras.
6	Liderazgo	Las habilidades intelectuales capacitan a una persona para representar en su mente lo que puede ser una organización eficaz con una completa interrelación dinámica de todas sus partes y con un funcionamiento efectivo y seguro. El director después de estas habilidades para poder percibir las condiciones probables y las relaciones estrechas de los componentes del sistema, así como sus funciones y sus implementos debidos. (Baldwin, 2010)	Desarrollo de habilidades para ser un líder	Es necesario desarrollar líderes intencionalmente es una inversión que proveerá competencias, habilidades que harán grandes aportes en los equipos de trabajo y el clima organización. Por medio de políticas y programas que fomenten la innovación en las organizaciones, permitirá no solo mejores estrategias si no que toda la gestión se verá beneficiada, por el contrario, tendrá equipos desarrollando todo el potencial y llegando a tener éxito.

Este cuadro muestra la revisión operacional de la literatura, muestra la pertinencia de la información recolectada relacionada a las variables

VII CONCLUSIONES

- El contar con información a la mano, confiable y actualizada permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente para que cada la organización pueda cumplir sus objetivos, brindando soluciones optimas y creativas en todas las áreas de la organización y así utilizar mejor el recurso del tiempo, esfuerzo y personas.
- Existen herramientas tecnológicas como Microsoft Power BI, Microsoft Excel, Microsoft Access Tableau, y Knime, que usadas a nivel avanzado proporcionarían facilidades para el análisis de datos, así como la gestión gerencial. Y así los equipos podrían estar ahorrando horas de trabajo mediante el desarrollo de capacidades y certificaciones en BI y proporcionaría análisis casi en tiempo real aprovechando el internet de las cosas
- Se entiende que cada organismo cumple resultados y objetivos implícitos en los proyectos que ejecutan o les son financiados, pero se considera importante realizar una planificación estratégica interna que les permita adaptarse a medida las necesidades crezcan para generar una capacidad instalada como organización e ir institucionalizando las buenas prácticas para aumentar el impacto que estas llevan a la sociedad.
- Es requerido un plan de desarrollo de competencias ya que el tener las habilidades e implementarlas se podrá aplicar al desarrollos de competencias que generen éxito en la organización, logrando que cada integrante sea un aporte clave y por ende este nos creara un buen clima laboral logrando equipos de trabajos dinámicos que se complementen y sean proveedores o tomadores de decisiones de éxito.
- Las Organizaciones No Gubernamentales no cuentan con incentivos fiscales o gubernamentales, exclusivas para su rubro, para el mejor desarrollo de su gestión en beneficio de la población. Y en el caso de los presupuestos predestinados estos limitan la inversión en el fortalecimiento de capacidades de los equipos proveedores de información para la gestión gerencial con el análisis de datos en sus estructuras.

- Es necesario desarrollar líderes intencionalmente es una inversión que proveerá competencias, habilidades que harán grandes aportes en los equipos de trabajo y el clima organización. Por medio de políticas y programas que fomenten la innovación en las organizaciones, permitirá no solo mejores estrategias si no que toda la gestión se verá beneficiada, por el contrario, tendrá equipos desarrollando todo el potencial y llegando a tener éxito.

VIII RECOMENDACIONES

- Adaptar la visión y la misión de cara al aprovechamiento de los recursos informáticos, talento humano, pondrá a disponibilidad de la organización como herramientas de utilización avanzada y proveedora de escenarios como parte fundamental para la tenencia de datos en tiempo real para que facilite la toma de decisiones oportuna y la eficiente gestión gerencial.
- Aplicar tecnologías recientes por medio de capacitaciones o procesos de certificación a personal, relacionadas al análisis de datos que sirvan para Big data y que sean interactivas para los tomadores de decisiones.
- Realizar una planificación en la que se establezcan objetivos y KPIs separados de los fondos para proyectos en el que se incluyan mejoras en procesos de toma de decisión e inclusión de nuevos proyectos tecnológicos de bajo costo y mucho impacto
- Generar un plan de trabajo para generar equipos de alto desempeño en el que la tecnología, la innovación y disrupción se apliquen logrando capacitaciones o procesos de certificación a personal proveedor de información.
- Realizar o adherirse a iniciativas de sinergias para la gestión colectiva de excepciones a regímenes fiscales que perjudican la gestión de fondos en zonas rurales y bajar las tasas en los procesos de operatividad normal pagados a alcaldías y el gobierno central.
- Capacitar a líderes y liderados sobre los beneficios de una nueva visión y misión de la organización y hacer que se involucren activamente en la identificación y desarrollo de competencias que contribuyan a la gestión gerencial por medio del análisis de datos.

8.1 Congruencias de objetivos y conclusiones

Tabla 8.1.1 Congruencias de objetivos y conclusiones

Variables	Objetivos	Conclusión	Recomendación
Gestión Gerencial	Analizar la Gestión gerencial de las Organizaciones No Gubernamentales en Tegucigalpa de cara a los retos existentes en el país en la toma de decisiones.	El contar con información a la mano, confiable y actualizada permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente para que cada la organización pueda cumplir sus objetivos, brindando soluciones optimas y creativas en todas las áreas de la organización y así utilizar mejor el recurso del tiempo, esfuerzo y personas.	Adaptar la visión y la misión de cara al aprovechamiento de los recursos informáticos, talento humano, pondrá a disponibilidad de la organización como herramientas de utilización avanzada y proveedora de escenarios como parte fundamental para la tenencia de datos en tiempo real para que facilite la toma de decisiones oportuna y la eficiente gestión gerencial.
Análisis de datos	Determinar la importancia del análisis de datos para la toma de decisiones, el tipo de variables utilizadas en los softwares de análisis.	. Existen herramientas tecnológicas como Microsoft Power BI, Microsoft Excel, Microsoft Access Tableau, y Knime, que usadas a nivel avanzado proporcionarían facilidades para el análisis de datos, así como la gestión gerencial. Y así los equipos podrían estar ahorrando horas de trabajo mediante el desarrollo de capacidades y certificaciones en BI y proporcionarían análisis casi en tiempo real aprovechando el internet de las cosas.	Aplicar tecnologías recientes por medio de capacitaciones o procesos de certificación a personal, relacionadas al análisis de datos que sirvan para Big data y que sean interactivas para los tomadores de decisiones.

Planificación	Conocer los métodos de planificación utilizados para la gestión organizacional en el establecimiento de objetivos de desempeño.	Se entiende que cada organismo cumple resultados y objetivos implícitos en los proyectos que ejecutan o les son financiados, pero se considera importante realizar una planificación estratégica interna que les permita adaptarse a medida las necesidades crezcan para generar una capacidad instalada como organización e ir institucionalizando las buenas prácticas para aumentar el impacto que estas llevan a la sociedad.	
Equipos de trabajo	Identificar las capacidades de los Equipos de trabajo bajo el mando de los tomadores de decisiones.	Es requerido un plan de desarrollo de competencias ya que el tener las habilidades e implementarlas se podrá aplicar al desarrollos de competencias que generen éxito en la organización, logrando que cada integrante sea un aporte clave y por ende este nos creara un buen clima laboral logrando equipos de trabajos dinámicos que se complementen y sean proveedores o tomadores de decisiones de éxito.	. Generar un plan de trabajo para generar equipos de alto desempeño en el que la tecnología, la innovación y disrupción se apliquen logrando capacitaciones o procesos de certificación a personal proveedor de información

<p>Organizaciones no Gubernamentales</p>	<p>Establecer metodologías y giros de las Organizaciones no gubernamentales en Tegucigalpa y su alcance.</p>	<p>Las Organizaciones No Gubernamentales no cuentan con incentivos fiscales o gubernamentales, exclusivas para su rubro, para el mejor desarrollo de su gestión en beneficio de la población. Y en el caso de los presupuestos predestinados estos limitan la inversión en el fortalecimiento de capacidades de los equipos proveedores de información para la gestión gerencial con el análisis de datos en sus estructuras.</p>	<p>Realizar o adherirse a iniciativas de sinergias para la gestión colectiva de excepciones a regímenes fiscales que perjudican la gestión de fondos en zonas rurales y bajar las tasas en los procesos de operatividad normal pagados a alcaldías y el gobierno central</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Exponer buenas prácticas Liderazgo para equipos de alto desempeño en las ONGs</p>	<p>Es necesario desarrollar líderes intencionalmente es una inversión que proveerá competencias, habilidades que harán grandes aportes en los equipos de trabajo y el clima organización. Por medio de políticas y programas que fomenten la innovación en las organizaciones, permitirá no solo mejores estrategias si no que toda la gestión se verá beneficiada, por el contrario, tendrá equipos desarrollando todo el potencial y llegando a tener éxito.</p>	<p>Capacitar a líderes y liderados sobre los beneficios de una nueva visión y misión de la organización y hacer que se involucren activamente en la identificación y desarrollo de competencias que contribuyan a la gestión gerencial por medio del análisis de datos</p>

Esta tabla

IX BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (2001). *El Trabajo en Equipo*. Mexico : Printed de Mexico .
- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*.
- Baldwin, C. (2010). *Gestión Empresarial*. Firms Press .
- Bernard, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 3era Edición). Colombia: Pearson Education.
- Cárdenas, N. R. (2016). *La gestión gerencial*. Mexico: Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cibertec. (2019). *Análisis Interactivo de la Información del Negocio con Power BI*. Peru.
- Cúellar, G. B. (1998). *Planificación estratégica y operativa*.
- DAlessio, F. (1 Año: 2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. PEARSON.
- Fernandez Lorenzo, L. E. (2005). contabilidad social y gestion de las ONGs . *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*.
- FUNDESUMA, CEPAL&ONG. (1998). *Información facilitada por la ONG FUNDESUMA& CEPAL*. Honduras , Cosa Rica.
- Galpin, T. J. (2013). *Los equipos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*.
- Henschen, D. (2018). *Tableau impulsa la era del análisis inteligente*. Tableau.com.
- Hernández, Z. T. (2014). *Planeación y control*. Grupo editorial Patricia.
- Kovacevic, A. &. (2013). *El diamante de la excelencia organizacional*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- La Gaceta, C. Á. (04 de JUNIO de 2013). ACUERDO EJECUTIVO NÚMERO 65-2013. *LA GACETA*, págs. REPUBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 4 DE JUNIO DEL 2013 No. 33,141 .

- La Gaceta, J. H. (16 de junio de 16 de junio de 2011 de 2011). C DECRETO No. 32-2011. *La Gaceta*, págs. Tegucigalpa, M.D.C., 16 de junio de 2011.
- López, P. C. (2014). *Estrategia en Acción. De la visión a la ejecución*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Argentina : Cengage Learning Editores SA de CV.
- Lozano Oviedo, J., & Carlos, H. G.-C. (2019). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizaciona.
- Lussier, R. A. (2015). *Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- Maxwell, J. C. (2008). *Las cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2011). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*.
- Maxwell, J. C. (2018). *Desarrolle el líder Que Está en Uste*.
- Mejía, W. S. (2010). Liderazgo Moderno y tendencias gerenciales. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, pp. 11-22.
- NavajoGomez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*.
- Orozco, C. C. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Grupo Editorial Patricia .
- Rabouin, R., Álvarez, G., Gnazzo, L., López, P., & Martínez, L. (2013). *Líderes de Alto Impacto*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- Razo, C. M. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Pearson Education .
- Roberto Sampiere, C. C. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rodríguez, F. M. (2016). *La transformacion gerencial*. Grupo Editorial Patricia .

- Rodriguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico : Cengage Learning Editores SA de CV.
- Salinas, J. (2009). *Analisis de decisiones estrategicas*. México: Cengage Learning.
- Sampieri, R., Collado , C., & Baptista, M. (2010). En *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Schaefer, C. (2017). *La nueva función de TI para una generación de BI moderna*.
- Torrelles Nadal, C. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO. *Revista de currículum y formación del profesorado.*, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.
- Whetten, D. A. (8 Año: 2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.

X ANEXOS

10.1 PROPUESTA

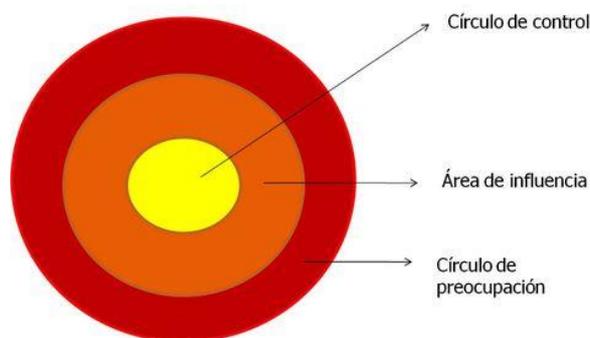
Nombre de la propuesta

Agregando valor a la gestión gerencial con el análisis de datos en las ONGs de Tegucigalpa

Introducción

Han sido varios los insumos que el estudio proporciona sobre el cómo las Organizaciones No Gubernamentales utilizan el análisis de datos antes, durante y después de su toma de decisiones, a su vez, ha podido exponer el cómo las variables identificadas en él cuentan con una oportunidad de añadir valor a la gestión cotidiana.

Los problemas que afrontan estas organizaciones pueden ser ubicadas en una de tres áreas o círculos posibles: La del control directo o círculo de control, que involucra aquellas oportunidades de mejora que pueden ser solucionadas con acciones a lo interno de la organización. La del control indirecto o área de influencia que constituye aquellas oportunidades que no corresponden a las acciones directas en las que sólo se puede influir o gestionar para su mejora o cambio de estado; y por último el círculo de preocupación en las que la gestión y la acción no pueden hacer



modificaciones quedando como única acción el poder observar cómo se desarrollan, como el clima.

La presente propuesta toma como base este teorema de círculos expuesto por Covey para presentar un planteamiento de solución ante los hallazgos del estudio. Realizando 3 actividades que caen dentro del círculo de control, cuyos resultados dependen de las mismas instituciones, y dos que se basan en la influencia, por tal, la propuesta ha sido titulada: Agregando valor a la gestión gerencial con el análisis de datos en las ONGs de Tegucigalpa.

Se espera que la aplicabilidad sea pertinente a las necesidades identificadas en la propuesta con las secciones que encontrarán a continuación.

Plan de ejecución

Para poder determinar un plan de ejecución entendible y aplicable para estar organizaciones la propuesta ha tenido que adoptar métodos de formulación de proyectos similares a los utilizados por los organismos que han sido objeto de estudio, la metodología empleada es llamada Marco Lógico.

La metodología de Marco Lógico plantea tres pasos para dar claridad a las propuestas y que estas tengan el impacto deseado en la población objetivo:

1. Elaboración de árbol de problemas
2. Elaboración de árbol de objetivos; y
3. Creación de matriz de marco lógico.

Con base en el estudio, conclusiones y recomendaciones, la propuesta presenta el siguiente árbol de problemas:

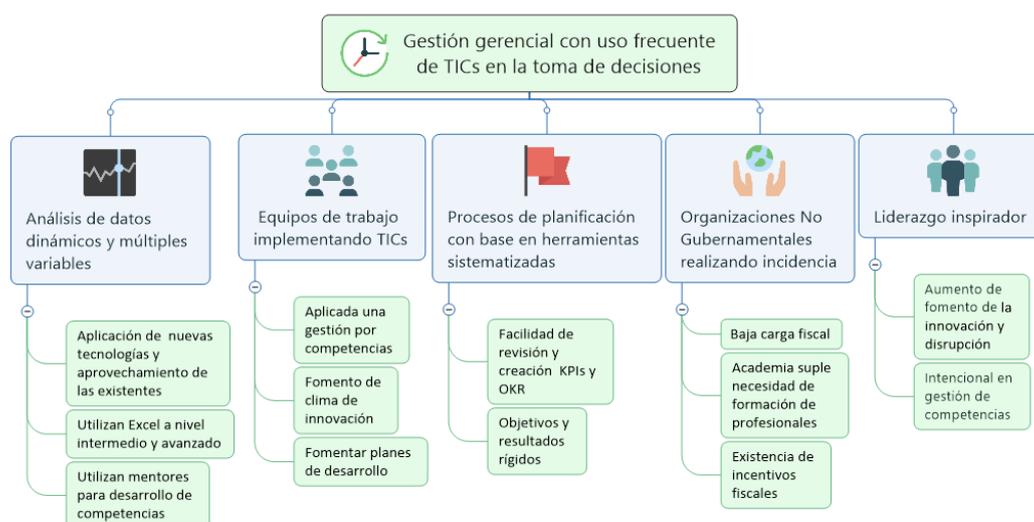
Árbol de problemas



Han sido ordenados los problemas en un orden de causas y efectos dejando en la parte superior un problema central que será el objeto de las acciones propuestas. Cada una ha sido incluida en su condición negativa, ordenada desde la más simple hasta la más compleja que está íntegramente relacionada con la variable de estudio.

Con base en la imagen anterior cambiamos la condición negativa hacia una expresión óptima para construir el árbol de objetivos así:

Árbol de objetivos



Al tener concluido el árbol de objetivos se procede a la construcción de la matriz de Marco Lógico para proporcionar concordancia entre las necesidades identificadas, las connotaciones positivas de las mismas.

La línea básica de del árbol de objetivos constituyen las actividades a realizar, las variables en su condición positiva se convierten en los resultados de las acciones o actividades y la variable central se convierte en el objetivo específico, el que se logra, dejando luego un objetivo general con el que sólo contribuimos.

La matriz se presenta así:

<i>Objetivos y actividades</i>	<i>Indicadores</i>
<p><i>Objetivo general:</i></p> <p><i>Contribuir con la gestión de las organizaciones no gubernamentales y de beneficio social en Honduras</i></p>	<p>Mejoradas las competencias de líderes y proveedores de información de organizaciones que pueden trasladar buenas prácticas a organizaciones sociales en el resto del país.</p>
<p><i>Objetivo específico:</i></p> <p><i>Incidir positivamente en la gestión gerencial mejorando el análisis de datos en las ONGs de TGU</i></p>	<p>Sistematizadas, al menos, 2 experiencias de gestión basadas en análisis de datos y la simplificación mediante la utilización de TICs</p>
<p><i>Resultados:</i></p> <p><i>R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial.</i></p>	<p>Aumentar las competencias de los proveedores de información y líderes con TICs en el tercer trimestre de 2020.</p>
<p><i>R.2. Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo.</i></p>	<p>Optimizar en, al menos, un 50% el tiempo de tareas de creación de análisis e innovación en el último trimestre de 2020.</p>
<p><i>R.3. Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real</i></p>	<p>Establecidos 2 sistemas de monitoreo de metas por medio de TICs y el internet de las cosas, dinámico con información por demanda del usuario en el primer trimestre de 2021.</p>
<p><i>R.4. Incentivos estatales para a las ONGs.</i></p>	<p>Elaboradas, al menos, 2 iniciativas por parte de agrupación de instituciones que favor de las ONGs para el primer semestre de 2021.</p>

R.5. Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo.

Actividades:

A.1.1. Capacitar en la aplicación nuevas tecnologías.

A.1.2. Elevar manejo a Excel intermedio.

A.1.3. Fomentar de programa de mentores internos.

A.2.1. Incentivar la gestión por competencias

A.2.2. Fomentar un clima de innovación

A.2.3. Exponer ventajas de los planes de desarrollo

A.3.1 Establecer un proceso de revisión y seguimiento de KPIs y OKR sistematizado.

A.3.2. Implementar indicadores dinámicos según demanda.

A.4.1 Gestionar la baja carga fiscal, que permita minimizar costos

A.4.2 Gestionar pasantías académicas en los diferentes ámbitos financieros, contables y área legal.

A.4.1.3 Promover y gestionar excepciones fiscales para las ONGs.

A.5.1 Aplicar un programa de liderazgo

A.5.2 Implementar un plan de desarrollo de competencias gerencial

El 60% de los líderes formado en temas de liderazgo efectivo y mejorando la gestión por competencias.

Con los elementos proporcionados en esta sección se procede a la exposición de las estrategias utilizadas para la obtención de los resultados planteados.

ESTRATEGIA

Por cada una de las variables identificadas en el estudio se expone una estrategia compuesta de actividades, resultados e indicadores que garantizarán la pertinencia de las acciones. Las estrategias son:

Gestión Gerencial:

Esta constituye la variable dependiente identificada en el estudio, para la modificación de esta no pueden ser planteadas acciones específicas, sino que se han diseñado actividades para afectar positivamente las variables independientes que afectan a esta y así obtener la contribución esperada.

El cronograma de esta incluye los resultados mostrados en la matriz de marco lógico asociados cada una a las variables:

Gestión Gerencial

Agregando valor a la gestión gerencial con el análisis de datos en las ONGs de Tegucigalpa

Análisis de datos

R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial

Equipos de trabajo

R.2. Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo

Planificación

R.3. Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real

Organizaciones No Gubernamentales

R.4. Incentivados por medio del estado para beneficiar a las ONGs

Liderazgo

R.5. Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo

2020										2021		
Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	

Debido a la modalidad del estudio de las variables y la forma en la que fueron observadas se plantea modificar las variables cualitativas en un año de actividades, tiempo en el que podrían aprovecharse los resultados para el siguiente año fiscal.

El costo de las actividades relacionadas es:

	Sumatoria	II	III	IV	V
R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial					
Totales	L 265,320.00	L 75,560.00	L 144,910.00	L 44,850.00	L -
R.2 Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo					
Total	L 173,600.00	L 3,600.00	L 85,000.00	L 85,000.00	L -
R.3 Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real					
Total	L 158,600.00	L 3,600.00	L 77,500.00	L 77,500.00	L -
R.4 Incentivados por medio del estado para beneficiar a las ONGs					
Total	L 163,600.00	L 3,600.00	L 80,000.00	L 80,000.00	L -
R.5 Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo					
Total	L 177,600.00	L -	L -	L 105,600.00	L 72,000.00
Total propuesta	L 938,720.00	L 86,360.00	L 387,410.00	L 392,950.00	L 72,000.00

A esta actividad le han sido asociados los indicadores de objetivo general y objetivo específico planteados en la matriz de marco lógico:

1. Sistematizadas, al menos, 2 experiencias de gestión basadas en análisis de datos y la simplificación mediante la utilización de TICs
2. Mejoradas las competencias de líderes y proveedores de información de organizaciones que pueden trasladar buenas prácticas a organizaciones socias en el resto del país.

En las secciones siguientes serán presentados detalles de las actividades relacionadas con cada resultado.

Análisis de datos

Esta actividad pretende formar a los tomadores de decisiones y los proveedores de información en la utilización de tecnologías de información y comunicación, aprovechando el internet de las cosas y las aplicaciones ofimáticas que facilitan y contribuyen a la calidad de la información, haciendo aportes a la calidad de vida de los equipos de trabajo mediante la reducción de esfuerzo y el desarrollo de nuevas competencias.

Los costos de realización son:

R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial				2020				2021
	Costo unitario	Unidades	Monto total	I	II	III	IV	V
A.1.1. Capacitar en la aplicación nuevas tecnologías								
Consultor en TICS (KNIME Tableau)	L 30,000.00	1	L 30,000.00			L 30,000.00		
Licencias	L 12,500.00	1	L 12,500.00			L 12,500.00		
Alimentación	L 255.00	60	L 15,300.00			L 7,650.00	L 7,650.00	
Alquiler de salón	L 4,000.00	6	L 24,000.00			L 12,000.00	L 12,000.00	
Reproducción de materiales	L 600.00	12	L 7,200.00			L 7,200.00		
A.1.2. Elevar manejo a Excel intermedio								
Consultor en TICS (Microsoft Excel Microsoft Power BI)	L 40,000.00	1	L 40,000.00		L 20,000.00	L 20,000.00		
Licencias office 365	L 1,500.00	12	L 18,000.00		L 18,000.00			
Alimentación	L 255.00	144	L 36,720.00		L 18,360.00	L 18,360.00		
Alquiler de salón	L 4,000.00	6	L 24,000.00		L 12,000.00	L 12,000.00		
Reproducción de materiales	L 600.00	12	L 7,200.00		L 7,200.00			
A.1.3. Fomentar de programa de mentores internos								
Certificaciones Microsoft Excel Core	L 6,000.00	4	L 24,000.00			L 12,000.00	L 12,000.00	
Mediendas	L 100.00	144	L 14,400.00			L 7,200.00	L 7,200.00	
Reproducción de materiales	L 600.00	20	L 12,000.00			L 6,000.00	L 6,000.00	
Totales			L 265,320.00		L 75,560.00	L 144,910.00	L 44,850.00	L -

El tiempo considerado para la ejecución de esta estrategia es de 9 meses a partir de mayo de 2020, así:

2020										2021				
Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar			

R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial
A.1.1. Capacitar en la aplicación nuevas tecnologías
A.1.2. Elevar manejo a Excel intermedio
A.1.3. Fomentar de programa de mentores internos

El indicador de esta estrategia es:

1. Aumentar las competencias de los proveedores de información y líderes con TICs al primer trimestre de 2021

Equipos de trabajo

Esta actividad intenta formar y fortalecer a los equipos de trabajo, mediante la implementación de la gestión por competencias y de esta manera que este pueda implementar un clima de innovación y disrupción por medio de planes que permitan equipos de alto desempeño.

Los costos de realización son

R.2 Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo					2020				2021
	Costo unitario	Unidades	Monto total	I	II	III	IV	V	
A.2.1. Incentivar la gestión por competencias									
Consultor en RRHH (Gestión competencias)	L 40,000.00	1	L 40,000.00			L 20,000.00	L 20,000.00		
Alimentación	L 250.00	144	L 36,000.00			L 18,000.00	L 18,000.00		
Alquiler de salón	L 4,000.00	6	L 24,000.00			L 12,000.00	L 12,000.00		
Reproducción de materiales	L 600.00	6	L 3,600.00		L 3,600.00				
A.2.2. Fomentar un clima de innovación									
Coffe Breaks	L 150.00	100	L 15,000.00			L 7,500.00	L 7,500.00		
Alimentación	L 200.00	100	L 20,000.00			L 10,000.00	L 10,000.00		
A.2.3. Aplicar iniciativa ventajas de los planes de desarrollo									
Coffe Breaks	L 150.00	100	L 15,000.00			L 7,500.00	L 7,500.00		
Alimentación	L 200.00	100	L 20,000.00			L 10,000.00	L 10,000.00		
Total			L173,600.00	L-	L 3,600.00	L 85,000.00	L 85,000.00	L -	

El tiempo considerado para la ejecución de esta estrategia es de 9 meses a partir de mayo de 2020, así:

R.2 Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo
 A.2.1. Incentivar la gestión por competencias
 A.2.2. Fomentar un clima de innovación
 A.2.3. Aplicar iniciativa ventajas de los planes de desarrollo

2020											2021			
Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar			

Optimizar en, al menos, un 50% el tiempo de tareas de creación de análisis e innovación en el último trimestre de 2020.

Planificación

Esta actividad procura formar el establecimiento de la implementación de procesos que puedan ser medibles por medio de indicadores dinámicos, pues el crear planes que midan a una organización dentro de las áreas en diferentes aspectos permite que la gestión sea mas eficiente y eficaz, y de esta manera se establece un sentido a la dirección que se pretende lograr.

Los costos de realización son

R.3 Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real					2020				2021
	Costo unitario	Unidades	Monto total	I	II	III	IV	V	
A.3.1 Establecer un proceso de revisión y seguimiento de KPIs y OKR sistematizado									
Consultor en RRHH (Gestión competencias)	L 60,000.00	1	L 60,000.00			L 30,000.00	L 30,000.00		
Alimentación	L 250.00	144	L 36,000.00			L 18,000.00	L 18,000.00		
Alquiler de salón	L 4,000.00	6	L 24,000.00			L 12,000.00	L 12,000.00		
Reproducción de materiales	L 600.00	6	L 3,600.00		L 3,600.00				
A.3.2. Implementar indicadores dinámicos según demanda									
Coffe Breaks	L 150.00	100	L 15,000.00			L 7,500.00	L 7,500.00		
Alimentación	L 200.00	100	L 20,000.00			L 10,000.00	L 10,000.00		
Total			L158,600.00	L-	L 3,600.00	L 77,500.00	L 77,500.00	L -	

Elaboradas, al menos, 2 iniciativas por parte de agrupación de instituciones que favor de las ONGs para el primer semestre de 2021.

Liderazgo

Esta actividad pretende la formación de planes que permitan aplicar programas de liderazgo y el desarrollo de competencias gerenciales, permitiendo la mejora el rendimiento de las organizaciones, incentivando el crecimiento de la confianza en el equipo de trabajo y mejorando la productividad de la organización.

Los costos de realización son

R.5 Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo				2020					2021
A.5.1 Aplicar programa de liderazgo				I	II	III	IV	V	
Consultor en RRHH (Especialista en liderazgo)	Costo unitario	Unidades	Monto total				L 30,000.00	L 30,000.00	
	L 60,000.00	1	L 60,000.00						
Test de liderazgo y clima organizacional	L 1,000.00	24	L 24,000.00				L 12,000.00	L 12,000.00	
Alimentación	L 250.00	144	L 36,000.00				L 18,000.00	L 18,000.00	
Alquiler de salón	L 4,000.00	6	L 24,000.00				L 12,000.00	L 12,000.00	
Reproducción de materiales	L 400.00	12	L 4,800.00				L 4,800.00		
A.5.2 Implementar un plan de desarrollo de competencias gerencial									
Reproducción de materiales	L 400.00	12	L 4,800.00				L 4,800.00		
Test de competencias	L 2,000.00	12	L 24,000.00				L 24,000.00		
Total			L177,600.00	L-	L-	L-	L105,600.00	L 72,000.00	

El tiempo considerado para la ejecución de esta estrategia es de 6 meses a partir de octubre de 2020, así:

R.5 Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo
A.5.1 Aplicar programa de liderazgo
A.5.2 Implementar un plan de desarrollo de competencias gerencial

2020										2021		
Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	

KPI:

El 60% de los líderes formado en temas de liderazgo efectivo y mejorando la gestión por competencias.

MANUAL GRÁFICO DE APLICACIÓN



SECUENCIA DE INTERVENCIÓN

Resultado 01

- R.1. Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial.
- A.1.1. Capacitar en la aplicación nuevas tecnologías.
- A.1.2. Elevar manejo a Excel intermedio.
- A.1.3. Fomentar de programa de mentores internos.



Resultado 2 02

- R.2. Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo.
- A.2.1. Incentivar la gestión por competencias
- A.2.2. Fomentar un clima de innovación
- A.2.3. Exponer ventajas de los planes de desarrollo



Resultado 03

- R.3. Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real
- A.3.1 Establecer un proceso de revisión y seguimiento de KPIs y OKR sistematizado.
- A.3.2. Implementar indicadores dinámicos según demanda.



Resultado 04

- R.4. Gestionados Incentivos estatales para a las ONGs.
- A.4.1 Gestionar la baja carga fiscal, que permita minimizar costos
- A.4.2 Gestionar pasantías académicas en los diferentes ámbitos financieros, contables y área legal.
- A.4.1.3 Promover y gestionar excepciones fiscales para las ONGs.



Resultado 05

- R.5. Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo
- A.5.1 Aplicar un programa de liderazgo
- A.5.2 Implementar un plan de desarrollo de competencias gerencial.



Resultados relacionados círculo de control

Resultados relacionados con círculo de influencia

CONFIGURACIÓN DE PROPUESTA CON OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo	Conclusion	Recomendación	Objetivo de propuesta	Estrategia
Analizar la Gestión gerencial de las Organizaciones No Gubernamentales en Tegucigalpa de cara a los retos existentes en el país en la toma de decisiones.	El contar con información a la mano, confiable y actualizada permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente para que cada la organización que pueda cumplir sus objetivos de tener recursos económicos y proveedores de información capacitados brindara soluciones optimas y creativas en todas las áreas de la organización y así utilizar mejor el recurso del tiempo, esfuerzo y personas.	Adaptar la visión y la misión de cara al aprovechamiento de los recursos informáticos disponibles en la organización (Microsoft Excel, Microsoft Power BI, entre otras) como herramientas de utilización avanzada y proveedora de escenarios como parte fundamental para la tenencia de datos en tiempo real para que facilite la toma de decisiones oportuna.	Contribuir con la gestión de las organizaciones no gubernamentales y de beneficio social en Honduras	Mejoradas las competencias de líderes y proveedores de información de organizaciones que pueden trasladar buenas prácticas a organizaciones socias en el resto del país.
Determinar la importancia del análisis de datos para la toma de decisiones, el tipo de variables utilizadas en los softwares de análisis.	Existen herramientas tecnológicas como Microsoft Power BI, Microsoft Excel y Microsoft Access que usadas a nivel avanzado proporcionarían facilidades para el análisis de datos, así como la gestión gerencial. Así como Tableau, y Knime, entre otras, podrían potenciar	Aplicar tecnologías recientes y relacionadas al análisis de datos que sirvan para Big data y también incluir capacitaciones o procesos de certificación a personal proveedor de información relevante que sean interactivas para los tomadores de decisiones.	Mejorados los análisis de datos para la gestión gerencial.	Aumentar las competencias de los proveedores de información y líderes con TICs en el tercer trimestre de 2020.

a los proveedores de información para la toma de decisiones y que no están siendo utilizadas y de esta manera los equipos podrían estar ahorrando horas de trabajo mediante el desarrollo de capacidades mediante certificaciones en BI y proporcionaría análisis casi en tiempo real aprovechando el internet de las cosas

<p>Conocer los métodos de planificación utilizados para la gestión organizacional en el establecimiento de objetivos de desempeño.</p>	<p>Se entiende que cada organismo cumple resultados y objetivos implícitos en los proyectos que ejecutan o les son financiados, pero se considera importante realizar una planificación estratégica interna que les permita adaptarse a medida las necesidades crezcan para generar una capacidad instalada como organización e ir institucionalizando las buenas prácticas para aumentar el impacto que estas llevan a la sociedad.</p>	<p>Realizar una planificación en la que se establezcan objetivos y KPIs separados de los fondos para proyectos en el que se incluyan mejoras en procesos de toma de decisión e inclusión de nuevos proyectos tecnológicos de bajo costo y mucho impacto.</p>	<p>Establecido un modelo de planificación, amigable, eficiente y en tiempo real</p>	<p>Establecidos 2 sistemas de monitoreo de metas por medio de TICs y el internet de las cosas, dinámico con información por demanda del usuario en el primer trimestre de 2021</p>
<p>Identificar las capacidades de los Equipos de trabajo</p>	<p>Es requerido un plan de desarrollo de competencias ya que el tener las</p>	<p>Generar un plan de gestión por competencias dentro de los planes de</p>	<p>Aumentado en rendimiento de equipos de trabajo</p>	<p>Optimizar en, al menos, un 50% el tiempo de tareas de creación de análisis e</p>

bajo el mando de los tomadores de decisiones.	habilidades necesarias hará que cada integrante sea un aporte clave para la organización y por ende este nos creara un buen clima laboral, para poder crear una estrategia (misión, visión y objetivos) a implementar para aplicar desarrollos de competencias que permitan generar éxito en la organización, para así crear equipos de trabajos dinámicos que se complementen y sean proveedores o tomadores de decisiones de éxito.	gestión de talento humano que permita incluir personal con habilidades más allá de la escolaridad. para generar equipos de alto desempeño en el que la tecnología, la innovación y disrupción sean parte de la gestión basada en el análisis de datos.	innovación en el último trimestre de 2020.
Establecer metodologías y giros de las Organizaciones no gubernamentales en Tegucigalpa y su alcance.	Las Organizaciones No Gubernamentales no cuentan con incentivos fiscales o gubernamentales, exclusivas para su rubro, para el mejor desarrollo de su gestión en beneficio de la población. Algunos de sus ingresos se destinan al pago de multas, recargos, tasas y tarifas estipuladas para empresas contando también que los presupuestos de las ONGs, sean de constitución nacional o internacional, cuentan con	Realizar o adherirse a iniciativas de sinergias para la gestión colectiva de excepciones a regímenes fiscales que perjudican la gestión de fondos en zonas rurales y bajar las tasas en los procesos de operatividad normal pagados a alcaldías y el gobierno central.	Incentivos estatales para a las ONGs. Elaboradas, al menos, 2 iniciativas por parte de agrupación de instituciones que favor de las ONGs para el primer semestre de 2021

presupuestos predestinados que limitan la inversión en el fortalecimiento de capacidades de los equipos proveedores de información para la gestión gerencial con el análisis de datos en sus estructuras

<p>Exponer buenas prácticas Liderazgo para equipos de alto desempeño en las ONGs</p>	<p>Es necesario desarrollar líderes intencionalmente es una inversión que proveerá competencias, habilidades que harán grandes aportes en los equipos de trabajo y el clima organización y es de vital importancia tener políticas y programas que fomenten la innovación en las organizaciones, permitirá no solo mejores estrategias si no que toda la gestión se verá beneficiada, por el contrario, tendrá equipos desarrollando todo el potencial y llegando a tener éxito.</p>	<p>Capacitar a líderes y liderados sobre los beneficios de una nueva visión y misión de la organización y hacer que se involucren activamente en la identificación y desarrollo de competencias que contribuyan a la gestión gerencial por medio del análisis de datos.</p>	<p>Implementando planes que permitan generar habilidades de Liderazgo.</p>	<p>El 60% de los líderes formado en temas de liderazgo efectivo y mejorando la gestión por competencias.</p>
---	--	---	--	--
