



MEMORIA

TALLER NACIONAL DE LA MESA DE ADMINISTRADORES/AS CONTADORES/AS



Cochabamba, 25 - 26 de Octubre de 2012



Agradecemos al Centro Juana Azurduy, miembro de la MAC, quienes organizaron el Taller Nacional 2012.

También agradecemos a ICCO, CAFOD y DIAKONIA, que apoyan el fortalecimiento de la MAC, finalmente agradecer a UNITAS por hacer posible la participación de sus socias.



Esta Memoria fue elaborada por Gualberto Gonzales Z.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. APERTURA DEL TALLER	4
2.1. Bienvenida y Presentación de la MAC	4
2.2. Presentación Programa del Taller Nacional	5
2.3. Definir Reglas del Taller Nacional	6
3. CAPACITACION	7
3.1. Orientación sobre Materia Laboral	7
3.2. Desarrollo Organizacional	13
3.3. Motivación	17
3.4. Clima Organizacional	20
3.5. Integración – Recreación	22
3.6. Trabajo en Equipo y Actitud	22
4. INFORMES DE GESTIÓN	27
4.1. Informe Programático gestión 2012	27
4.2. Informe Económico gestión 2012	29
5. ELECCIÓN DE REPRESENTANTES	30
5.1. Elección Representantes Nacionales	30
5.2. Elección Representación Departamental	31
6. VARIOS	32
6.1. Próximo Encuentro (Lugar, responsables, fechas)	32
6.2. Elaboración POA 2013	32
7. NOCHE DE TALENTOS	32
8. ANEXOS	33
8.1. Lista de participantes	33
8.2. La rueda del sabio	35

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del marco del Proyecto “Fortaleciendo la Calidad Profesional e Institucional” y a los Reglamentos Internos de la Mesa de Administradores Contadores -MAC-, cada año se lleva a cabo el Taller Nacional de la Mesa de Administradores Contadores de Bolivia MAC, evento de gran importancia para la consolidación y fortalecimiento de la Mesa, puesto que es el espacio donde todas y todos sus miembros contribuyen a su fortalecimiento, espacio donde se ha hecho tradición la capacitación o actualización de sus miembros referente al que hacer de los administradores y contadores, espacio donde se informa sobre el proceso del desarrollo del proyecto, donde se toman decisiones y finalmente, un espacio de reafirmar las relaciones interpersonales.

La responsabilidad de la organización del Taller fue del Centro Juana Azurduy de la ciudad de Sucre, a quienes agradecemos y felicitamos por la excelente organización.

Al Taller de la MAC, asistieron compañeros, compañeras antiguas y nuevas, además este año se integraron profesionales miembros de DIAKONIA y de la Red UNITAS, en total participaron 61 administradores/as y contadores/as de 41 instituciones, de La Paz 34, Cochabamba 7, Santa Cruz 9, Chuquisaca 7, Potosí 2, Trinidad 1 y Tarija 3, además miembros directivos de de ICCO, CAFOD y DIAKONIA. El Taller fue desarrollado con la participación de 4 expositores y un moderador.

2. APERTURA DEL TALLER

2.1. Bienvenida y Presentación de la MAC



La bienvenida estuvo a cargo de la Representante Nacional de la MAC, Lic. Verónica Rodo, que en palabras de circunstancia decía....

“....estimados compañeros y estimadas compañeras, a nombre de la Mesa de Administradores y Contadores, les doy una bienvenida muy fraterna, aunque parezca un poco repetitivo para algunos, pero sé que hay personas que por primera vez están participando, me gustaría compartir con esas personas, algunos puntos referentes a la MAC, y vamos a empezar como nace la MAC.

El año 1996, a iniciativa de la organización ICCO, se organiza el Primer Taller para Administradores y Contadores, de sus co partes en Bolivia, el propósito era fortalecer el área de administrativo y contable que desarrollan todas las organizaciones, es así que el año 2006, se decide conformar la Mesa de Administradores Contadores, y el año 2007, aquí en Cochabamba se conforma la primera mesa directiva, con representantes a nivel nacional y departamental.

Durante todo este tiempo se ha venido desarrollado una serie de actividades relacionados al área administrativa financiera y desarrollo organización, en la que participaron no solo co partes de ICCO, sino de otras instituciones. Los temas que se han ido desarrollando fueron temas laborales impositivos, temas de interés común, que han ido fortaleciendo el área contando con criterios comunes que han ido fortaleciendo el que hacer institucional.

Que es la MAC, es un grupo de profesionales, conformados por Administradores/as y Contadores/as de instituciones sin fines de lucro y otras instituciones que pueden participar de esta red de profesionales, el objetivo principal de la MAC, es fortalecer la gestión institucional y la calidad profesional, desarrollando cursos, talleres, eventos, compartiendo experiencias laborales, y sosteniendo una comunicación constante y fluida para contribuir en el logro de los objetivos de nuestras instituciones.



Para la operativización de las actividades, se tiene elegido a un representante a nivel nacional y dos o tres representantes por departamento, que son nexo y apoyo en la ejecución de acciones planificadas.

Por su condición de agrupación, la MAC, no cuenta con Personería Jurídica, sin embargo cuenta con un Reglamento Interno, el cual coadyuva al desenvolvimiento y desarrollo de la agrupación.

La estructurada orgánica de la MAC está compuesta por una Asamblea de Asociados/as que es la máxima autoridad, sesiona una vez al año, esta Asamblea elige un Directorio conformado por un/a Representante Nacional, una Secretaría General, una Secretaría de Actas y un/a Tesorería. A nivel departamental (Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija) se tienen Representantes, quienes contribuyen en el desarrollo de las actividades planificadas, además de motivar a los/as asociados/as mejorar sus responsabilidades laborales.

Cuantas organizaciones participan en la MAC, son más de 20 organizaciones miembros.

Frida junto a su equipo ha organizado este evento con la finalidad de que todos y todas estemos bien atendidos, la Casa Campestre se brinda para ello, y eso nos va a permitir lograr todo lo que se ha planificado para este evento, cuyo propósito es “Promover y Fortalecer la Mesa de Administradores – Contadores, para mejorar la gestión administrativa y financiera de las instituciones que la conforman”, en este sentido doy por inaugurado este Encuentro, agradezco su presencia, muchas gracias...”.

2.2. Presentación del Programa del Taller Nacional

La Lic. Valdivieso, puso a consideración el Programa del Encuentro la cual fue aprobada, de la forma que se la presenta:

DIA 1 – 25 de Octubre

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08:00 - 08:30	Registro de participantes	
08:30 - 08:40	Bienvenida y Presentación de la MAC	Verónica Rodo
08:40 - 08:50	Presentación Programa del Encuentro	Frida Baldivieso
08:50 - 09:00	Presentación individual: Nombre, institución, cargo	Gualberto Gonzales
09:00 - 09:10	Definir Reglas del Encuentro	Gualberto Gonzales
09:10 - 13:00	Orientación sobre Materia Laboral	Cristian Amestegui

13:00 - 14:30	Almuerzo y Descanso	
14:30 - 18:30	Desarrollo Organizacional: Clima Organizacional - Motivación	Yolanda Bueno
18:30 - 20:00	Integración recreativa	Equipo Organizador
20:00 -	Cena y Descanso	

DIA 2 – 26 de Octubre

08:30 - 12:30	Trabajo en equipo y Actitud	ETIKA
12:30 - 14:30	Almuerzo y descanso	
14:30 - 15:30	Informes de la MAC: Actividades Generales Económico	Verónica Rodo Carlos Flores
15:30 - 16:00	Elección Representantes Nacionales: Cargos: Representante Nacional, Tesorería -Criterios	Gualberto Gonzales
16:00 - 16:30	Elección Representantes Departamentales Cargo: Titular y suplente – Criterios:	Gualberto Gonzales
16:30 – 17:30	Varios: Próximo Encuentro (lugar, responsable, fechas) Elaboración POA (fecha, lugar)	Gualberto Gonzales
17:30 – 20:00	Cena y Descanso (parrillada)	
20:00 – 24:00	Noche de talentos	

Este Taller tuvo un fuerte componente de capacitación, para ello se invito a tres amigos y amigas, quienes a su turno fueron desarrollando las actividades que se les había solicitado. En todos los casos la metodología fue bastante participativa, para esto se utilizaron preguntas, dinámicas de grupo, exposiciones, presentaciones en Power Point, videos y trabajos grupales. Esta metodología invitó a todos y todas a participar, haciendo que el evento no sea cansador, ni aburrido. Es más el que haya sido participativo dio la posibilidad a cada uno y una de aprender haciendo.

2.3. Definición de Reglas del Taller Nacional

Esta actividad, ya se ha hecho una norma. Con el objetivo de que sea provechoso y productivo, e forma conjunta se elaboran acuerdos que permiten un buen desarrollo del Encuentro, en este sentido se acordó el siguiente:

- ✓ Cumplir con los horarios
- ✓ Poner celulares en silencio
- ✓ No fumar
- ✓ No abandonar el taller en los horarios programados
- ✓ Saber escuchar
- ✓ No chatear o ingresar al internet durante las sesiones

En la realización del Taller, estos acuerdos fueron cumplidos, logrando un buen desarrollo de las actividades programadas.

3. CAPACITACION

3.1. Orientación sobre Materia Laboral

La MAC invito al Lic. Christian Améstegui, quien es especialista en materia laboral, la metodología empleada estuvo basa en un conversatorio sobre legislación laboral y tendencias en relación a temas concretos tales como:

- ✓ Reincorporaciones
- ✓ Interrupción de la relación por fuerza mayor
- ✓ Inamovilidad por maternidad/paternidad
- ✓ Jubilación y despido
- ✓ Sanción de 30% por pago tardío, solo aplicable al saldo
- ✓ Promedios indemnizables y gastos para realización del trabajo
- ✓ No pago de sueldos como causal de despido indirecto
- ✓ ¿Puede el ministerio de trabajo obligar al empleador a cumplir algo?
- ✓ Además de responder a otras dudas del plenario.



Reincorporaciones.

Como ejemplo para el análisis, presentó la demanda interpuesta por un trabajador de la empresa MAQUIBOL S.R.L., en la que sus socios lo nombraron como Gerente General y representante legal de la empresa, tiempo durante el cual, desempeñó sus funciones con absoluta idoneidad y profesionalismo, en estricto apego a la normas legales vigentes; sin embargo, su conducta profesional se convirtió en un escollo para la empresa, motivo por el cual, bajo intervención de Notario de Fe Pública, se le hizo llegar memorándum de cese de funciones, de acuerdo al art. 176 del Código de Comercio (Ccom). Ante esa situación, el despido, también con intervención de Notario de Fe Pública, presentó carta al Director Ejecutivo, haciéndole notar su errado proceder. Además que cuando se le entrego su Memorándum su oficina se encontró con las cerraduras cambiadas, además que varios de sus efectos personales y documentos no le habían sido entregados, expresando que fue ultrajado y humillado.

Asimismo, manifiesto que fue un despido injustificado, toda vez que los argumentos plasmados en el referido memorándum, son una simple relación de acontecimientos que no se vinculan con la responsabilidad del accionante, es decir, que hubiese incurrido en algunas de las causales establecidas en los arts. 16 de la Ley General del Trabajo (LGT) y 9 de su Decreto Reglamentario (DR).

Respecto a la legitimidad del despido según la legislación comercial, si bien es cierto que el art. 203 del Ccom, remite la administración de las sociedades de responsabilidad limitada al art. 176 del mismo cuerpo legal, que dispone que el administrador puede ser removido en cualquier tiempo sin invocación de causa, pero no es menos cierto que debe ser por decisión de la mayoría, salvo pacto en contrario; en consecuencia la remoción sin invocación de causa sólo procede por el mismo conducto que dio lugar al nombramiento; es decir, mediante asamblea de socios. En el presente caso, fue evidente que nunca se formuló convocatoria a asamblea extraordinaria, menos se realizó la misma, por lo que no se dio cumplimiento a los numerales 3 y 4 del art. 204 del Ccom. Por el contrario, soslayando el Código citado, el memorándum llevaba las firmas del Director Ejecutivo y de dos socios más, es decir, tres de seis socios, lo cual no constituye mayoría. En ese entendido, acudió inmediatamente ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social a efectos de citar al Director Ejecutivo y que fundamente los motivos de sus acciones y exigir su derecho a la

reincorporación a su fuente laboral, al no haber existido justificativo legal para su despido. Una vez citado, el demandado no asistió a la audiencia, motivo por el que se emitió la conminatoria de reincorporación laboral. Ante el incumplimiento de la referida conminatoria, mediante carta, puso en conocimiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social dicho extremo. Asimismo, en ningún momento la empresa interpuso recurso administrativo alguno contra la mencionada conminatoria.

Derechos supuestamente vulnerados

Conculcación de su derecho a la dignidad, por haber sido degradado en su condición humana y profesional; a la vida e integridad, poniendo en riesgo a su familia, su alimentación, manutención y salud; a un trabajo digno y a una fuente laboral estable, citando al efecto los arts. 15, 46, 48, 50, 109, 110, 128 y 129 de la Constitución Política del Estado (CPE).

Petitorio

Solicitó textualmente: “la aplicación de las garantías establecidas en los Arts. 109º y 110º de la C.P.E., dentro de las competencias establecidas en el Art. 58º y plazo establecido en el Art. 59º de la Ley Nº 027 del 06 de Julio de 2010...” (sic). Asimismo, pide se ordene de manera inmediata su reincorporación laboral, más el pago de salarios devengados, aguinaldo, daños y perjuicios, sea con costas y pago de honorarios profesionales del abogado patrocinante.

Resolución

Los Vocales de la Sala Social y Administrativa del Tribunal Departamental de Justicia, pronunciaron la Resolución, concediendo la tutela solicitada por el accionante y disponiendo su reincorporación, más el pago de sueldos y todos los beneficios que correspondan por ley hasta el momento de su desafectación

Por tanto, conforme lo establecen los arts. 129.I de la CPE y 76 de la Ley del Tribunal Constitucional Plurinacional (LTCP), la acción de amparo constitucional se rige por el principio de subsidiaridad, que dispone su procedencia sólo en aquellos supuestos en los que no exista otro medio o recurso legal para la protección inmediata de los derechos y garantías restringidos, suprimidos o amenazados. No obstante, este principio reconoce ciertas excepciones, que en materia de estabilidad laboral, ha sido modulado por la citada SCP 0177/2012 de 14 de mayo, señalando que: “...la estabilidad laboral es un derecho constitucional cuya vulneración afecta a otros derechos elementales, a este efecto consideramos que se debe abstraer el principio de subsidiariedad en aquellos casos en que una trabajadora o un trabajador demande la reincorporación a su fuente trabajo ante un despido sin causa legal justificada; con el único requisito previo de recurrir a las Jefaturas Departamentales de Trabajo denunciando este hecho, a objeto de que estas entidades una vez establecido el retiro injustificado conmine al empleador a la reincorporación inmediata en los términos previstos por el DS 0495, y ante su incumplimiento se hace viable la tutela constitucional a través de la acción de amparo constitucional.



Entendimiento asumido en virtud a que en estos casos no sólo se halla involucrado el derecho al trabajo, sino otros derechos elementales como la subsistencia y a la vida misma de la persona, ya que cuando se afecta el derecho al trabajo a través de una despido injustificado, no sólo se afecta a la persona individual, sino a todo el grupo familiar que depende de un trabajador o trabajadora por cuanto implícitamente se

atenta contra la subsistencia de sus hijos o dependientes, de ahí que el derecho al trabajo constituye uno de los principales derechos humanos.

Inamovilidad por maternidad/paternidad.

El análisis de este tema también fue analizado a través de otro ejemplo, basado en una Sentencia Constitucional, dentro del recurso de amparo constitucional, presentado por Carola Vásquez Ibáñez, contra Grace Ponce de Loza Gerente General a.i. de la Caja Nacional de Salud (CNS), alegando la vulneración de sus derechos a la vida, a la salud, a la seguridad, al trabajo y estabilidad laboral, a una remuneración justa y a la seguridad social, citando al efecto el art. 7 incs. a), d), j) y k) de la Constitución Política del Estado abrogada (CPEabrg); y Ley 975 de 2 de marzo de 1988.

La demandante prestó servicios en la CNS, regional Oruro como médico familiar del Poli consultorio “10 de febrero”, suscribiendo varios contratos en forma consecutiva del 2 de junio de 2004 al 18 de julio de 2006, fecha en la que se la retiró del cargo, en contravención a lo dispuesto por el art. 2 del Decreto Ley (DL) 16187 de 19 de febrero de 1979 y el Decreto Supremo (DS) 28699 de 1 de mayo de 2006, no obstante tratándose de un derecho consolidado y adquirido al tenor del art. 162 de la CPE abrg.

Solicitó su reincorporación a la CNS el 23 de agosto de 2006, pedido que dio lugar a dictámenes jurídicos, emitidos por el Departamento Nacional Jurídico de la CNS, los cuales se pusieron en conocimiento de la autoridad regional de la referida entidad, y no obstante los certeros argumentos jurídicos expuestos en los dictámenes, dicha autoridad nunca dio respuesta a su solicitud, sin considerar que tiene más de dos contratos sucesivos dedicados a labores propias de la institución y que goza de la protección de la Ley 975.



Ante ello, acudió nuevamente a la CNS a través del memorial, por el que ratificó su solicitud de reincorporación al cargo desempeñado; sin embargo, su solicitud fue derivada al Departamento Jurídico, luego remitida a la Gerencia General; posteriormente, enviada nuevamente al Departamento Jurídico y en un incomprensible trámite de recepción y devolución, los antecedentes fueron remitidos

a Gerencia Regional, volviendo el trámite a “punto cero”, hasta que el 22 de febrero de 2007, la Gerente General, envió los antecedentes a la CNS regional Oruro, indicando que debía procederse de conformidad al pronunciamiento del Departamento Jurídico Nacional.

Derechos supuestamente vulnerados. La recurrente alega la vulneración de sus derechos a la vida, a la salud, a la seguridad, al trabajo y estabilidad laboral, a una remuneración justa, a la seguridad social, citando al efecto el art. 7 incs. a), d), j) y k) de la CPEabrg, y Ley 975 de 2 de marzo de 1988.

Resolución

Concluida la audiencia, la Sala Social y Administrativa de Corte Superior del Distrito Judicial, constituida en tribunal de garantías, mediante Resolución, concedió el recurso disponiendo:

- 1) Dejar sin efecto el memorandum JRH 600-377-2006; y,
- 2) La reincorporación de la recurrente a similar cargo que ocupaba, según contratos suscritos, con el salario que percibía hasta que el menor cumpla el año de edad, con reconocimiento de los sueldos de los que fue

privada, haciendo descuentos legales e incluyendo asignaciones familiares y aportes que corresponden a la beneficiada; bajo los siguientes fundamentos:

i) En el momento del retiro del que fue objeto la actual recurrente, se encontraba en estado de embarazo, hecho que fue dado a conocer en días siguientes al retiro.

ii) De la documentación cursante y lo producido en audiencia, como lo admitido por las partes, las peticiones de reincorporación no fueron respondidas positiva ni negativamente, no obstante la nota emitida por la Inspectoría Regional del Ministerio de Trabajo y que le era favorable, así como los informes jurídicos de la propia entidad.

iii) Acerca de la conversión de los contratos a indefinidos, según el DL 16187 y la situación futura a su posterior estabilidad y de los trámites respecto a la nulidad de la convocatoria al Concurso de Méritos, según la norma aplicable para la selección de personal y demás reglamentos del Estatuto del Médico empleado, deben ser sometidos, el primero ante la judicatura laboral, porque evidentemente esta es una cuestión que tiene que conocer el juez laboral al ser de su competencia, y el segundo, proseguir trámites administrativos correspondientes, hasta agotar las vías y recursos legales vigentes.

iv) Finalmente, la maternidad se encuentra protegida constitucionalmente por los art. 7 inc. a) y 193 de la CPE -abrg, y más aún plenamente apoyada por la Ley 975, cuyo cumplimiento es ineludible; siendo uniforme la ratio decidendi de la jurisprudencia constitucional que protege la maternidad y la estabilidad laboral de la mujer gestante.

Ahora bien, debe considerarse que actualmente la protección a la mujer embarazada se encuentra prevista en la Constitución Política del Estado, garantizando la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo y de los progenitores hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad, conforme a lo previsto en el art. 48.VI: “Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad”.

De acuerdo a dicha norma, se puede identificar claramente dos garantías que tienden a hacer efectiva la protección de la familia como núcleo fundamental de la sociedad y la obligación del Estado de garantizar las condiciones sociales y económicas necesarias para su desarrollo integral (art. 62 de la CPE).

Por una parte, que las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su situación de embarazo o número de hijas o hijos, lo que supone que en estos casos se tendrá por lesionada esa garantía cuando el empleador, pese a conocer la situación de embarazo de la mujer trabajadora, la despide, en un acto de discriminación.

Por otra, la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo y de los progenitores hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad; garantía que no está supedita a determinadas condiciones o requisitos que deben ser cumplidos por la mujer o el hombre y, por lo mismo, para su ejercicio, no se requiere el previo aviso al empleador del estado de embarazo o de la existencia de un hijo o hija menor a un año.

Efectivamente, el requisito formal de dar aviso a su empleador acerca de su estado de gravidez, sin el cual no existiría la protección estatal en lo que respecta a su inamovilidad laboral, carece de relevancia frente a una necesidad indubitable, que es precisamente asegurar el derecho a la vida y a la salud de la madre y el menor, ya que con una fuente laboral, al menos se asegurará a la madre el poder agenciar los medios necesarios para proteger las necesidades más premiosas que demande el niño o niña recién nacidos.

Contratos de Consultoría

¿Cómo aplicar la contradictoria normativa relacionada a ‘jornada de trabajo’ para consultores?

Para clarificar esta interrogante, se cito la Resolución Administrativa APS/DPC/DJ/Nº 402-2012, que es complementaria a la Resolución Administrativa APS/DPC/Nº 363-2011 del 29 de mayo del 2012, sobre procedimientos para consultores por producto y consultores por línea al SIP.

SEGUNDO.- (Jornada laboral para Consultores).- I. Con relación a lo establecido en el párrafo I, inciso f), de la disposición Segunda de la Resolución Administrativa APS/DPC/DJ/362-2012 del 29 de mayo del 2012, para ser consultor en el Sistema Integral de Pensiones, en algún mes durante la vigencia del Contrato de Consultoría, el Contratante y el Consultor, deberán considerar como día de trabajado, el servicio prestado por el Consultor, por al menos ocho horas continuas o discontinuas durante la jornada laboral.

Al respecto analizamos lo siguiente:

a. Jornada laboral es típicamente parte del léxico de la legislación del trabajo, mientras que Proveedor de Servicios/Consultor es parte del léxico de la legislación civil. Ambas son incompatibles.

b. Es un error contratar a un consultor basado en horas dentro de una jornada laboral dado que en una disputa con el ministerio de trabajo (ejemplificativamente un proceso de reincorporación), o una inspección por parte del ente gestor de salud respectivo, se determinaría -sin lugar a dudas- que ésta es una relación laboral encubierta, y que -por lo menos- ameritaba un contrato laboral de plazo fijo en cualquiera de sus modalidades. Transformaría(n) el contrato civil a uno laboral, en aplicación del Art. 5 del DS 28699:



ARTÍCULO 5.- (CONTRATOS). Cualquier contrato de trabajo Civil o Comercial, que tienda a encubrir la relación laboral, no surtirá efectos de ninguna naturaleza, debiendo prevalecer el principio de realidad sobre la relación aparente.

c. ¿Es una solución poner en el contrato de provisión de servicios/consultoría una cláusula de limitación del tiempo de servicios en la jornada de trabajo para evitar que la relación sea alcanzada por la normativa de pensiones aplicable a consultores (ejemplo: “El consultor realizará sus funciones por 2 horas diarias”)?

No lo creemos, porque, como indican los incisos a. y b. previos, hay más riesgos que ventajas.

d. Entonces, ¿cómo se compatibiliza ‘jornada de trabajo’ con contrato de provisión de servicios/consultoría? Para ello debemos recordar primero, una norma previa: la R.A. APS DPC 362.2012 de la APS que cambia los requisitos para ser considerado un proveedor de servicios/consultor (prestar especial atención al inciso f).

Para tener una mayor comprensión de la situación analizamos la Resolución Administrativa APS/DPC/DJ/432-2011 del 23 de noviembre del 2011, sobre procedimientos para consultores por producto o consultores de línea al SIP.

SEGUNDO.- (COTIZACIONES DEL CONSULTOR).- I. Para ser considerado como Consultor en el SIP, en algún mes durante la vigencia de Contrato por Consultoría, éste deberá cumplir las siguientes características de manera conjunta.

- a. Ser persona natural
- b. Que su contratante sea una persona jurídica.
- c. Tener suscrito Contrato de Prestación de Servicios por Consultoría
- d. Que la retribución del Contrato de Servicios por Consultoría, no sea por comisión
- e. Que el total mensual o Ingreso cotizable, sea igual o superior a un salario mínimo nacional vigente a la fecha de pago
- f. Que la duración del Contrato de Servicios de Consultoría, sea igual o mayor a 30 días calendario, y que el servicio sea prestado por al menos 20 días.

Por ello, debemos entender el tema global desde dos posibilidades:

- i. contratos que duran menos que 30 días.
- ii. contratos que duran 30 o más días calendario, siempre que los servicios sean prestados por al menos 20 días, y que estos 20 o más días involucren prestaciones/servicios de al menos 8 horas dentro de las jornadas de trabajo.

i. Contratos que duran menos que 30 días

En realidad si la prestación entra en esta categoría no debería hacerse aportes a la AFP, porque la persona natural no sería considerada un consultor para el sistema de pensiones. No hay necesidad de tratar nada relacionado a jornada de trabajo.

ii. Contratos que duran 30 o mas días calendario, siempre que los servicios sean prestados por al menos 20 días, y que estos 20 días o más días involucren prestaciones/servicios de al menos 8 horas dentro de las jornadas de trabajo.



Por las razones establecidas en el inciso b previo, es altamente recomendable que se obligue contractualmente a que los proveedores de servicios/consultores de esta categoría hagan sus aportes en todos los casos, para no entrar en los riesgos legales de las 8 horas de servicios en las jornadas de trabajo.

Una cláusula inteligente que podría ponerse en el contrato de provisión de servicios/consultoría, que toque el tema sin incurrir en error inducido confundiéndolo con un contrato laboral, sería:

OCTAVA: (LUGAR Y TIEMPO DE EJECUCIÓN).- El servicio será realizado en la ciudad de La Paz. La duración de la relación será desde el 21 de agosto de 2012 al 20 de mayo de 2013. En cumplimiento de la normativa de aportes por consultores al sistema de pensiones, se aclara que los servicios de la consultora serán prestados (o no) durante toda su jornada laboral, quedando, no obstante, la

administración diaria de su tiempo y el lugar de realización de las prestaciones a propia discreción y decisión, sin limitación, con la posibilidad (o no) de atender otras obligaciones, profesionales, personales o de cualquier índole; es decir, que, no habiendo entre Contratante y Consultora subordinación ni dependencia, y solo la obligación de un resultado específico en un plazo establecido, la consultora, en su calidad de prestadora de un servicio para labores no propias ni permanentes del Contratante, administra sus propios recursos, entre ellos su tiempo día a día.

3.2. Desarrollo Organizacional

El capital humano es uno de los principales elementos de las organizaciones. Por ello, en el desarrollo de las organizaciones, han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus recursos humanos. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la organización.



El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy concentrado en las actividades cotidianas y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas, planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva.

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la organización, de sus departamentos, sus productos y servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los/as destinatarios/as, tanto en el presente como en el futuro.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad de la organización, la evaluación de todos los aspectos de la organización, donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo ya que lo fundamental del desarrollo organizacional es *conducir los cambios en la cultura organizacional, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la organización responda mejor a su entorno.*

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las organizaciones, los procesos, los entornos, el contexto local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la organización y el desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la organización.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una organización, cambio que es inevitable, y es una labor muy importante que lo hace un departamento especializado de la organización.

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico inicial
- Recopilación de datos
- Intervención

Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:



- La retroinformación con base en una encuesta
- La formación de grupos
- Los círculos de calidad

Retroinformación con base en una encuesta.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Podemos esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

Formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel inter grupal y se dejará el desarrollo inter grupal para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

La técnica que se uso en el taller en el análisis del DO, fue la formación de grupos. Primero se trabajo en base a la dinámica del barco, la instrucción era decidir que personas del barco debían salvarse y porque. Dadas la características de la tripulación del barco cada grupo hizo un análisis y reflexión, para llegar a dicha



decisión, fue interesante ya que algunos manifestaron que la niñez debe salvarse, otros que las mujeres y otros que algunos marineros ya que podían remar, además que conocían el mar.

En esta situación de crisis que vive el país, se hizo una relación con la vida de las Organizaciones no Gubernamentales, y hubo coincidencias, aunque el mensaje fue que se debería tender a que todos se salven y no solo algunos, que habría que reflexionar sobre COMO, que estrategias utilizar para ello, ya que no sería justo que solo algunos se salven y los demás se ahoguen. Esta actitud sería la más solidaria y que daría lugar a un verdadero Desarrollo Organizacional.



También se trabajo en grupos un análisis de la realidad respecto a la vida de las organizaciones, en base a tres preguntas:

Como era antes - Como es ahora - Que efectos trae la situación actual.

ANTES Institución más sólida, grandes Mayor acceso a recursos Mayor confianza en el destino de los fondos	AHORA Instituciones más pequeñas Menor acceso a recursos Mayor control de los recursos de donación por parte de los financiadores.	EFFECTOS Disminución de personal Personal con actividades múltiples Mayor dificultad en la captación de fondos.
ANTES Se realizaban funciones específicas Relaciones humanas más gratas Disponibilidad de mayor cantidad de recursos.	AHORA Se realizan trabajos múltiples. Relaciones deterioradas. Menos recursos.	EFFECTOS Recarga laboral. Estrés. Competencia desleal. Inestabilidad laboral.
ANTES Estabilidad laboral Mayor acceso a financiamiento. Mayores opciones de capacitación.	AHORA Inestabilidad laboral Más restricción y más exigencias Reducción.	EFFECTOS Preocupación, estrés, incertidumbre, rivalidad, desconfianza, inseguridad. Presión sobrecarga de trabajo, estrés, agotamiento, exigencia. Desmotivación
ANTES Estabilidad financiera. Mayor y mejor alcance de los objetivos. Independencia política	AHORA Recorte de financiamiento. Falta de claridad en los objetivos Injerencia política.	EFFECTOS Deterioro del clima laboral. Angustia-desconfianza-estrés. Frustración Vulnerabilidad.
ANTES Poco control Mayores financiadores	AHORA Hay mayores normativas Poco financiamiento	EFFECTOS Estrés Temor e inseguridad

Estabilidad financiera Buen clima laboral	Inestabilidad Mucho conflicto interno	Sentimiento de explotación Menos tiempo familiar y social Impotencia ante exigencias Temor e inseguridad laboral Envidia entre colegas Desconfianza y desmotivación Incertidumbre Bajo rendimiento laboral
--	--	---

En los trabajos se notan los cambios que existen en relación al pasado, pero lo que más llama la atención son los efectos que esta situación está causando.

Se recomienda que cada institución debiera desarrollar este tipo de análisis, que es parte del análisis del Clima Organizacional, quizá se pueden encontrar con aspectos que antes no habían imaginado.

3.3. Motivación



Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares.

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la *satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad*. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar.

Factores de motivación laboral

Según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000), existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales:

Motivadores: son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como:

- Logros
- Reconocimiento
- Promoción
- Retos
- Asignación de responsabilidades



Higiénicos: tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben:

- Ambiente laboral
- Recursos materiales
- Beneficios sociales
- Sueldos
- Relaciones personales
- Políticas institucionales

Entonces, para diseñar e implementar planes de motivación laboral, conviene asegurarse de satisfacer las demandas que tengan los trabajadores en estas materias.

¿Cómo se aplica la motivación efectiva? Las técnicas más conocidas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, o puntuales, y se resumen en estos puntos:

Permanentes

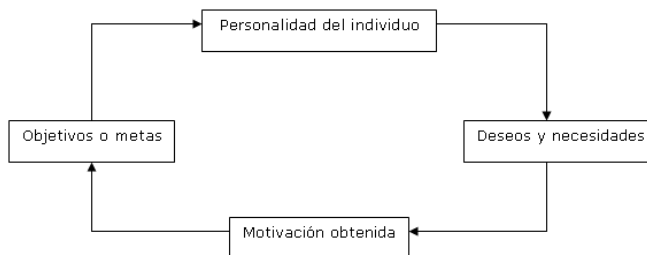
- **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil.
- **Inducción:** facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño.
- **Metas:** todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades.
- **Reconocimiento:** la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.
- **Participación:** a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal.
- **Evaluaciones periódicas y oportunas:** para conocer y mejorar el rendimiento personal.

Puntuales

- **Oportunidades de formación:** permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.
- **Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones.

El ciclo de la motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



Ciclo de la Motivación Laboral:



En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades, en IV) en este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción, en V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

Conclusiones

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. La motivación puede ser abordada desde

diferentes expectativas que la orientan una motivación positiva o una motivación negativa, o desde la fuente de los mensajes que la influyen.

- La motivación está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos.
- Todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen con dinero.
- La vida social de los trabajadores, debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones.
- La productividad de una organización depende en gran medida del recurso humano.

Las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal.

Este bienestar del trabajador se traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

3.4. Clima Organizacional

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales trabajan personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de monitorear su ejecución en comparación con lo planeado.

Gestionemos el



Clima Organizacional

y seamos parte de la solución

En el desarrollo organizacional se debe tener en cuenta el comportamiento del/la trabajador/a quien por su parte lleva consigo a la institución ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

También manifestar que el desempeño laboral está estrechamente vinculado a su entorno laboral en las que se desenvuelve, razón suficiente para que se tome muy en cuenta el Clima Organizacional que permita diagnosticar el clima percibido por sus trabajadores/as.

Sobre el Clima Organizacional existen muchas teorías, modelos, estudios e investigaciones. Sin embargo, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

El Clima Organizacional -CO- es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

Conviene, para nuestros propósitos, identificar el CO como el conjunto de percepciones compartidas que los/as trabajadores/as desarrollan en relación con las características de la Fundación.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.

Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento.

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el CO no es la causa sine qua non de la productividad s. incide en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el CO es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.



Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (CO), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al incidir en su articulación favorable.

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Ahora podemos establecer las siguientes precisiones:

“El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos”.

De las anteriores consideraciones se desprende que cada uno de estos conceptos Demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente.

Sera muy inconveniente desarrollar una estrategia gerencial de cambio motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima. Igualmente, desacertado será pretender contar con un diagnóstico de la cultura o de la satisfacción a partir del estudio del clima o de la motivación para el trabajo.

En la siguiente tabla se resume la relación y diferenciación entre los conceptos o constructos mencionados anteriormente:

	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	SI		
MOTIVACIÓN			SI
SATISFACCION		SI	
CULTURA	SI	SI	SI

3.5. Integración – Recreación

Al finalizar el primer día, con el objetivo de integración, distensión y recreación, se realizaron varios juegos, que a través de equipos se fueron desarrollando. Fue muy participativo y divertido, algunos comentaron que hace tiempo que no habían jugado, por ejemplo se jugó a la pelota quemada, a pinchar el globo y otros juegos más. Lo más relevante fue que después de gozar, perder o ganar, todos tuvieron su premio, una bonita taza, como recuerdo de Sucre, la capital de Bolivia.



3.6. Trabajo en Equipo y Actitud

Para desarrollar estos temas, muy atinadamente se invito a María Elena y Mariela miembros del Equipo de trabajo de ETIKA consultora en Recursos Humanos, quienes de forma participativa desarrollaron actividades referidas a las actitudes respecto a una comunicación sincera y critica, compartieron con los y las participantes como utilizar la sinceridad y la cortesía, pero de forma equilibrada. Hicieron énfasis en que:

Para ello cada uno debe saber reconocer sus errores, y no ser una eterna víctima, es decir que debe lograr un control interno y un control externo.

NADIE CAMBIA A NADIE – CADA UNO DECIDE CAMBIAR.

El objetivo propuesto fue ayudar a reflexionar sobre la influencia de la actitud en la cohesión y el sentido de equipo de los y las integrantes del equipo de la MAC, tocando cuatro aspectos:

- Comunicación: sinceridad y cortesía
- Actitudes positivas o negativas (que hacen la diferencia)
- Empatía, con la aceptación y colaboración en equipo, y el
- Liderazgo de servicio.

Un de las primeras acciones fue trabajar sobre la SINCERIDAD y la CORTESIA.

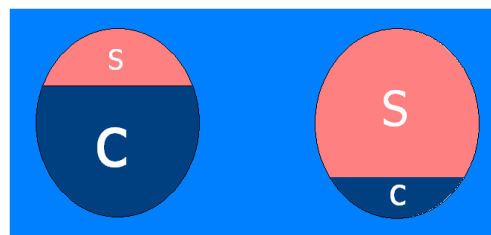


Definiendo la **sinceridad** como la capacidad de expresar nuestras opiniones, sentimientos y pensamientos, de expresar nuestras necesidades y nuestros intereses tal cual son, y la **cortesía** como la capacidad de ser considerado con el otro, no agredirlo, respetarlo, de no imponerle, en última instancia, de cuidar al otro en diferentes aspectos.

En el tema de sinceridad, se analizó tanto la sinceridad positiva como la negativa.

La sinceridad positiva, es aquella donde se expresa las necesidades, opiniones, puntos de vista sin ser agresivo (ser asertivo), evitando herir los sentimientos o los derechos de otras personas, pero aún así sintiéndose satisfecho por lo que uno expresa. En cambio la sinceridad negativa, es aquella donde se expresa los sentimientos y malestares, pero sin cuidar las palabras del todo, esta comunicación tiende a herir a la otra persona ya que puede llegar a ser agresivo en la forma de decirlo, logra expresarse pero no siempre se siente bien luego de hacerlo y en ocasiones lo hace en desmedro de herir al otro/a.

También existe la cortesía positiva y la cortesía negativa. La cortesía positiva se da cuando la persona expresa sus necesidades, opiniones o críticas de manera cuidadosa, pero sin dejar de lado lo que realmente uno siente decir. A veces esta cortesía positiva puede darse con halagos, opiniones positivas o críticas constructivas y bien intencionadas. En cambio la cortesía negativa, es lo más negativo en la persona, ya que restringe sus opiniones o actitudes y se siente frustrado, pero pese a ello sigue mostrando una aparente felicidad y buenos modales, estas personas muy frecuentemente renuncian a sus necesidades o derechos para agradar a otros o quedar bien, sus frases más conocidas son “no importa”, “sí, todo está bien”.



El desafío que tenemos, es lograr el equilibrio entre la sinceridad y la cortesía, puesto que existe la capacidad de poder expresar lo que uno siente, lo que uno opina o critica, siempre que se lo hace de la manera más acertada, es decir sin herir a otras personas o infringir sus derechos. El desafío es expresar tal cual el pensar y sentir, esto demuestra transparencia, sinceridad y no ocultar nada. Ayudaron a analizar que cada uno de nosotros tiene en sí ambas características una en mayor o menor que la otra. Si es la cortesía

que sobre sale en uno, requiere aprender a trabajar más en la sinceridad. Para ello el desafío es animarse a expresar sus ideas y sentimientos. Pero si es la sinceridad que está más desarrollada, requiere trabajar más la cortesía. Para ello el desafío es aprender a escuchar con empatía (capacidad de entender al otro).

¿Cuál de las capacidades están más desarrolladas en ti?

Si es la cortesía, requieres aprender a trabajar más en la sinceridad. Para ello tu desafío es animarte a expresar tus ideas y sentimientos.

Si es la sinceridad, requieres trabajar más en la cortesía. Para ello el desafío es aprender a escuchar con empatía (capacidad de entender al otro).

Si es la sinceridad a cortesía de manera inadecuada (disfuncional), se requiere trabajar el autocontrol y poder saber manejar estas dos fortalezas, solamente se debe saber cuándo usarlas y en qué momento de manera equilibrada.

Otro aspecto que se tocó, fue relacionado al CONTROL de la actitud, este control tiene que ser tanto interno como externo, es decir poder controlarnos y tener capacidad de controlar el entorno, a los demás, para ellos se hace necesario tener una buena comunicación con los demás, tener la capacidad de lograr empatía, es decir ponerse en el lugar del otro, y finalmente ser líder de servicio, estar predispuesto a colaborar o apoyar a los demás.

De actuar así, se puede evitar ponerse en un estado o rol de víctima eterna, en la que pensamos que nadie me entiende, nadie me quiere, todos están en mi contra, cuando se trata de reconocer ciertos errores o debilidades que cada uno tiene, por ahí empieza el cambio.

También se analizó aspectos referidos al círculo de Preocupación y el círculo de Influencia, pensar en que influye en nuestro círculo de relaciones, puesto que cuando más grande es el círculo de influencia, mayor será la estabilidad emocional y motivación interna.

Para analizar ambos círculos, se empleó un cuestionario que cada uno lo desarrolló:

¿Prefiere generar y construir sobre las ideas, que implementarlas?	ENTOCES	Se le percibe como espontáneo y creativo
¿Podría escoger ser introspectivo y meditabundo en lugar de jugar o relacionarse?		Se lo ve como un pensador, objetivo y claro.
¿le gusta tomar ideas e implementarlas, en lugar de discutir las?		Tiene un estilo carismático y convincente.
¿Tiende a valorar los sentimientos y los procesos por encima de las ideas?		Se enfoca principalmente en las relaciones y la interacción con sus compañeros/as.

Un ejercicio muy interesante y educativo fue el desarrollo de la Rueda del sabio, para ello también cada uno/a desarrolló un cuestionario, cuyos resultados le ayudó a verse como es.

La rueda del sabio muestra las siguientes facetas:



El cuestionario ayudo a tener una imagen propia de lo que cada uno, como actúa y como se refleja en los demás, mostro a cada uno los estilos de comunicación incongruente, por ejemplo:

La zona norte identificado con el toro, muestra una actitud y comunicación inculpador, no está de acuerdo, sus palabras: nunca haces nada bien. ¿Qué te sucede? Ello muestra tensión, dureza y tiene una actitud de “yo soy el manda aquí”, interiormente se siente solo e inútil.

La zona sur, identificada por el conejo, tiene una actitud de conciliador, siempre está de acuerdo o acepta todo, sus palabras: lo que digan o hagan me parece bien, ya que aquí estoy para hacerte feliz. Tiene una actitud melosa, pasiva, humilde o de víctima, en su interior está el que “yo valgo menos que tu”.



La zona este, está identificado con el águila, tiene una actitud fuera de contexto, está disperso, mira desde lo alto. Su palabra es que no tiene relación con el contexto. Su cuerpo manifiesta extravagancia, es sui generis, sin una armonía y manifiesta “voy a otra parte”. Su interior se manifiesta como que nadie lo comprende, yo no soy de este lugar.

Finalmente esta el oeste, identificado por el oso, mostrándose como el racionalizador excesivo, sus palabras son: Di lo correcto, no muestres emoción, no respondas sin criterio. Su cuerpo manifiesta distancia y se ve como “muy sereno y controlado”. En su interior manifiesta miedo a las emociones, se siente indefenso.

Este cuestionario se encuentra en anexo.

Otro ejercicio muy interesante fue el de elaborar una “historia de la vida, cada participante debía de reflexionar sobre momentos y personas en su vida que influyeron sobre su forma de ser. En un primer paso cada uno/a describió en una hoja aspectos que influyeron en su personalidad. Seguidamente las compartió en su grupo, esto ayudo a realizar una reflexión sobre sí mismo, pero también abrirse a los demás mostrándose como es. El momento de compartir fue muy interesante, puesto que al narra su historia de

vida, cada uno/a y el grupo podía darse cuenta de esos aspectos que marcaron su vida. Pero también fue un momento de análisis para ver si su forma de ser es posible modificar, la mayoría coincidió en que si, es posible, pero solo cuando uno lo decida y trabaje sobre esos aspectos.

Vicios en la actitud

¿Cómo se da este vicio en la comunicación de una organización? Uno de los vicios en nuestras actitudes es el ATAQUE y la DEFENSA, esto casi natural, pero no es lo más adecuado, puesto que lo aconsejable es DIALOGAR, COMUNICAR-SE, solamente así se lograra que nos entiendan y podamos entender a los demás.

¿Pero cuáles son las CONSECUENCIAS de actuar así?, son varias las actitudes que las personas usamos en nuestra relación, que normalmente terminan en que:



- Las personas se atrincheran en sus posiciones.
- Gastan toda su energía en defenderse y buscan lo malo en las otras personas para atacarlos.
- Las relaciones se deterioran llegando hasta límites muy serios y severos, como el odio intenso y la “guerra”.
- Normalmente ambas partes pierden algo como ser el tiempo, su autoestima, su energía y lastimosamente su salud física y emocional, dinero, prestigio y su eficiencia.
- Las personas sacan o se muestran con lo peor que tienen y eso hace que la confianza y relación con los demás se modifique, se dice “hay que cuidarse de esta persona”, perdiendo el control externo.
- Se asumen roles de víctima y se pierde el control interno.



También en los vicios en la Actitud, está presente el ser ANGEL o DEMONIO, de igual manera esto tiene sus consecuencias, tales como:

Buscar culpables – Satanizar a alguien o varias personas; todos son así, nunca cambiarán – Baja autocrítica, pensar que solo él es el bueno.

Trabajo en Equipo.

Primero definir que es un equipo, pensemos en un equipo de futbol, entonces un equipo es un grupo de personas que están UNIDOS y tienen objetivos y metas similares, los cuales desean conseguirlos a través de esfuerzos individuales y comunes. Seguimos con el equipo de futbol, imaginemos que todos hacen lo que quieres, juegan fuera de la cancha, atacan a su arco o se quedan parados, seguro que así no se lograra ganar el partido.

¿Qué desea un equipo? Desde luego conseguir sus objetivos, es decir ganar, no perder, ni empatar, se desea ganar y eso solo se conseguirá dando cada uno lo mejor que tiene, pero haciéndolo en equipo, con la participación de TODOS.



Pero para trabajar en equipo existen ciertas reglas o se tiene que tener acuerdos claros y aceptados por todos. Estas reglas son:

INTEGRIDAD – RESPETO – SERVICIO AL CLIENTE – ESPIRITU DE EQUIPO – ESPIRITU EMPRENDEDOR – INNOVACION – RESPONSABILIDAD Y RENDICIENCIÓN DE CUENTAS – TRANSPARENCIA – Y PASIÓN

Por ello para trabajar en equipo existen requisitos, pero también obstáculos, que presentamos a continuación:

REQUISITOS	OBSTÁCULOS
• Objetivo común	• Cada uno tiene objetivos propios
• Buena comunicación	• Rumores y chismes
• Cooperación	• Egoísmo
• Confianza	• Desconfianza
• Espíritu de equipo	• Individualismo

4. INFORMES DE GESTIÓN

4.1. Informe Programático gestión 2012

A través de la presente me permito informar sobre las actividades y logros, en esta gestión, considerando principalmente la gestión de recursos económicos:

Memoria Taller Nacional 2011

Se cuenta con la Memoria de la gestión 2011, la cual fue socializada con los miembros de la MAC. En esa oportunidad el objetivo del encuentro fue “Promover y fortalecer la Mesa de Administradores-Contadores, para mejorar la gestión institucional”.

Los resultados esperados fueron cumplidos, entre ellos:

- Miembros de la MAC se han fortalecido con nuevos conocimientos concernientes a su trabajo
- Se tiene insumos para la elaboración de un nuevo proyecto de la MAC.
- Se ha logrado crear un espacio propio de trabajo compartido entre administradores/as y contadores/as de las instituciones miembros de la MAC contrapartes de ICCO y otras que se van sumando a la iniciativa de mejorar la gestión institucional.
- Se valora de manera muy sentida el tener este espacio porque contribuye a un intercambio de experiencias muy positivo y provechoso para todos y todas.
- Se cuenta con un reglamento interno aprobado y puesto en práctica.

Diplomado

Con respecto a este tema se concluyó con la presentación de la tesina, actualmente se encuentra en proceso de ajustes y aprobaciones, asumiendo responsabilidades individualmente.

Se advierte que las personas que componen la MAC valoran de manera positiva el proceso de formación y hay la convicción que se están fortaleciendo capacidades profesionales donde se está desarrollando un espacio muy importante para el intercambio de experiencias.

Aunque en el proceso del diplomado, hubo deserciones de los participantes por diferentes situaciones, el curso cumplió con las expectativas de todos/as porque fue un acierto comenzar este proceso consensuando el programa y plan de estudios con todas las personas, respondiendo así a las necesidades de los/las participantes.

Propuesta curso colegio de contadores tema: NIIF

Habiéndonos contactado con el presidente del Colegio de Contadores y reuniones con el director departamental de La Paz Lic. Jhonny Centeno, en marzo de la presente gestión, nos presentaron una propuesta para cursar el tema de las NIIF, la cual fue socializada con todos los participantes de la MAC. Está pendiente el inicio de este curso, por circunstancias aun no definidas en su aplicación de parte de instancias gubernamentales.

Otras actividades

Dentro de las actividades programadas por la MAC, se incluyeron otras acciones de interés de los que formamos parte de la Mesa, para lo que se recurrió a profesionales que a través de su experiencia nos ayudaron a comprender y adquirir mayor información en temáticas relevante y de actualización, entre éstas:

Consultor: Christian Améstegui de Asesores Legales

Tema: *“11 preguntas frecuentes sobre la reglamentación de aportes consultores/proveedores de servicios Resolución Administrativa APS DPC JD 04 32/2011, emitido el 23 de noviembre del 2011”.*

Fecha del evento: 31 de enero del 2012

Lugar de realización: LA PAZ

Institución organizadora CEDLA

Tema: NIIF – Impuestos Nacionales

Consultor: Marcos Mora

Fecha del evento: 5 de julio del 2012

Lugar de realización: LA PAZ –CEDLA

Reuniones virtuales

Se realizaron en este periodo dos reuniones virtuales a nivel nacional, 2 departamentales en el caso de La Paz, así como otras reuniones de representantes en diferentes ocasiones.

Para esta actividad se utilizaron medios de comunicación virtuales como el Skype así como a través de la sala virtual que ICCO facilitó para las reuniones a nivel nacional y a quienes les agradecemos por el apoyo brindado.

Elaboración y gestión del proyecto MAC

Uno de los mayores compromisos para esta gestión era la elaboración de un proyecto y las gestiones para conseguir recursos para la MAC, se priorizó esta actividad, considerando los diferentes aspectos de evaluación del Taller de la gestión pasada, para lo cual se contó con varias reuniones de intercambio y retroalimentación del proyecto.

A partir de marzo se realizaron las visitas y gestiones correspondientes a las diferentes financieras entre las que podemos citar: ICCO, CAFOD, TROCAIRE, Save the Children.

Este proceso de presentación y gestión del proyecto fue realizado conjuntamente Carlos Flores, compartiendo estos compromisos con la MAC y respondiendo a actividades y trabajos de nuestras organizaciones, que en varias ocasiones tuvimos que asistir solo uno de nosotros.

Después de la presentación a la financiera ICCO, cuyo apoyo desde la representación es motivador y total, para que este espacio continúe fortaleciéndose como financiera que dio paso a la conformación de la MAC.

Luego de su presentación se realizaron complementaciones y aclaraciones respectivas, concretándose oficialmente el apoyo a la MAC en Julio con 12.000 dólares americanos.

Queda pendiente continuar con presentaciones y gestiones del proyecto a otras financieras.

A manera de conclusión

Se ha cumplido con la representación nacional de la MAC de acuerdo al reglamento interno que rige actualmente. Quiero agradecer a todos los integrantes de la MAC y a través de ellas a las instituciones a las cuales representan. Un reconocimiento para ICCO, CAFOD y Diakonia por confiar en el trabajo que realiza la MAC y brindar su apoyo. Aprovecho la oportunidad para manifestar un especial agradecimiento a Carlos Flores y su equipo de trabajo administrativo por el compromiso y apoyo permanente en todo este proceso de crecimiento de la MAC.

Estoy segura que la nueva directiva continuará con la misión de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la MAC y así dar continuidad a las proyecciones previstas.

Es importante que todos los conocimientos, intercambios de experiencias e información recibida especialmente de los talleres como éste, puedan replicados y aplicados en nuestras organizaciones, y con seguridad tendremos satisfacción de ver esos frutos en una organización saludable.

Finalmente, reitero mis agradecimientos a quienes hicieron posible este evento: Al Centro Juana Azurduy por el tiempo y dedicación que brindaron para que el taller se desarrolló conforme a lo planificado; a las agencias financieras ICCO, CAFOD Y DIAKONIA por hacer posible la realización del evento.

4.2. Informe económico gestión 2012

El Lic. Carlos Flores, como responsable de la Tesorería y con el apoyo de Francisco Encinas, presentó el presente informe económico correspondiente a la gestión 2012. Se presentó el siguiente Balance General y un Flujo de Fondos a octubre del 2012.

Este informe previamente y como está establecido, fue presentado a la Representación Nacional, quien hizo la revisión correspondiente, antes de ser presentada a la Asamblea de la MAC.

MESA DE ADMINISTRADORES Y CONTADORES - MAC
MONTOS TRANSFERIDOS Y RECIBIDOS
al 17 de octubre 2012

FECHA	DETALLE	BOLIVIANOS	EQUIVALENTE EN DOLARES	REF
01-ene-12	saldo inicial FONDOS POR EJECUTAR	118.170,75	17.226,06	A/1
17-oct-12	APORTE PERSONAL	14.200,00	2.070,00	A/2
17-oct-12	APORTE INSTITUCIONAL	7.113,00	1.036,88	A/3
17-oct-12	INSCRIPCIONES MAC	483,35	70,46	A/4
17-oct-12	APORTE DIPLOMADO	153,00	22,30	
17-oct-12	DEPOSITO NO IDENTIFICADO	174,00	25,36	A/5
17-oct-12	INTERESES GANADOS	733,89	106,98	
17-oct-12	DIFERENCIA DE CAMBIO		-4,12	
	TOTAL INGRESOS	141.027,99	20.553,92	

CONCILIACION				
	INGRESOS PERCIBIDOS	141.027,99	20.553,92	
Menos:	GASTOS DE LA GESTION	5.466,45	792,75	DETALLE DE GASTOS
	Subtotal	135.561,54	19.761,17	
	Efectivo en bancos	24.076,59	3.509,71	A/6
	Efectivo en caja de ahorro	73.484,95	10.712,10	
	cuentas por cobrar	38.000,00	5.539,36	
	subtotal	135.561,54	19.761,17	
	diferencia	0,00	0,00	

La Asamblea hizo algunas preguntas los aportes de los miembros, las cuales se fueron clarificando y tomando decisiones. Al finalizar el informe fue aprobado.

5. ELECCIONES

5.1. Elección Representantes Nacionales

Para el desarrollo de las elecciones, previamente se presentaron los requisitos y criterios establecidos en el Reglamento Interno, con orientación de los mismos se procedió a la propuesta de ternas para la elección de la Representación Nacional.

Se mocionaron las siguientes ternas:

- Lilia León
- Leonardo del Carpio

- Carlos Flores
- Frida Baldivieso
- Verónica Rodo

Antes de la emisión de los votos, se pregunto a cada persona su disposición de aceptación al cargo, se excusaron Frida Baldivieso y Verónica Rodo.

El voto fue directo y publico, siendo estos los resultados:

Carlos Flores	23 votos
Lilia León	2 votos
Leonardo del Carpio	2 votos

Posteriormente se procedió a elegir el cargo de Tesorería, para ello se sugirió los nombres de Verónica Rodo y Leonardo del Carpio, quienes aceptaron su postulación. Después de la votación, estos fueron los resultados:

Verónica Rodo	22 votos
Leonardo del Carpio	7 votos

Como está estipulado en los Reglamentos Internos, la Representación nacional nombra su secretaria, que recayó en la persona de Sandra Yepez.

De esta manera la representación Nacional con una duración de dos años, está conformada de la siguiente manera:

Representante nacional:	Carlos Flores
Tesorería	Verónica Rodo
Secretaría General	Sandra Yepez
Secretaria de Actas	Rosario Choquetarqui

5.2. Elección de Representación Departamental

La elección de los y las representantes departamentales, se desarrollo como estaba establecido, es decir que en reunión por departamento se hace la elección de su representación.

Una vez concluido el análisis y reflexión, la representación por departamentos es la siguiente:

LA PAZ	María del Carmen López Lilia León Leonardo del Carpio
COCHABAMBA	Guetty García Sofía Miranda
SUCRE	Nataly Peñaranda Marleny Grimaldo
TARIJA	Hernán Fuentes Richard Fernández
SANTA CRUZ	Libertad Abayo

Una vez realizada la elección de los representantes Nacionales y departamentales que tiene una duración de dos años, se procedió a la posesión de rigor, y fue la Lic. Xxx (ICCO), quien a solicitud del plenario, posesionó a la flamante Representación, primero felicitó a la representación saliente y luego les deseo éxito en este proceso de fortalecimiento de la MAC.



6. VARIOS

6.1. Próximo Encuentro

Ya casi al finalizar el Encuentro se definió y asigno la responsabilidad de organizar el próximo evento, siendo la institución responsable Fundación Tierra. La mayoría sugirió que sea para fines de septiembre o la primera semana de octubre. Finalmente se sugirió que sea en Coroico, esto dependiendo de los montos existentes.

6.2. Elaboración del Plan Operativo Anual 2013

Por factores de tiempo en este Encuentro no se pudo elaborar el POA, quedando realizar en una próxima oportunidad, las fechas probables serían 30 de noviembre y 1 de diciembre del presente año. Para ello la Representación Nacional hará la respectiva convocatoria.

7. NOCHE DE TALENTOS

Desde hace tres años, como parte del Taller nacional, se fue desarrollando un espacio de recreación y exposición de bailes y danzas.

Cada año este evento ha cobrado mucho interés en cada una de las delegaciones, puesto que antes de asistir al evento, se hace ensayos de los pasos que van a demostrar.

Este año, se invito a instituciones miembros de la red UNITAS, que en su mayoría fueron de la ciudad



de Santa Cruz, quienes presentaron una danza típica del oriente, además de mostrar la belleza de la mujer cruceña.

La delegación de La Paz, siempre se ha destacado en la presentación de bailes, primero fue una kullawada, después el baile de los chutas, y ahora presentaron el baile de la saya afroboliviana. Un aspecto a resaltar es que la participación es tanto de mujeres como de hombres. Al finalizar las presentaciones se compartió momentos de alegría y baile entre todos y todas los asistentes a este evento.



8. ANEXOS

8.1. Lista de participantes.

NOMBRE	INSTITUCION	DEPARTAMENTO	CORREO ELECTRONICO
1. Lilia León Vidal	UNITAS	La Paz	administracionunitas@redunitas.org
2. Shirley Salgueiro Marconi	UNITAS	La Paz	contabilidadunitas@redunitas.org
3. Shirley Salgueiro	UNITAS	La Paz	contabilidadunitas@redunitas.org
4. Elidora Laura	UNITAS	La Paz	fondosunitas@redunitas.org
5. María del Carmen López	CAFOD	La Paz	mlopez@cafod.org.uk
6. Juan Carlos Torres	DIAKONIA	La Paz	jo.torres@diakonia.org.bo
7. Gladys Espinoza C	DIAKONIA	La Paz	gladis.espinosa@diakonia.org.bo
8. Patricia Torrez	CPMGA	La Paz	ptorrez@gregorias.org.bo
9. Rudy Alfredo Portugal	MOCUSABOL	La Paz	rudyalfredo12@yahoo.com

10. Virginia Velarde P	F Horizontes	La Paz	f.horizontes@acelerate.com
11. Caroly Ormachea M	F Horizontes	La Paz	caomy@msn.com
12. Santiago Calle		La Paz	
13. Edwin Rodríguez Sanjinés	CEBIAE	La Paz	Audi_5320@hotmail.com
14. María Cecilia Flores F	CEBIAE	La Paz	Floresmacecilia@hotmail.com
15. Verónica Rodo	CEBIAE	La Paz	
16. Elizabeth Mollinedo García	F TIERRA	La Paz	e.mollinedo@ftierra.org
17. Leonardo Carpio P	F TIERRA	La Paz	l.carpio@ftierra.org
18. Rosario Choquetarqui	Ex CIDER BOL	La Paz	rosuseca@yahoo.es
19. Sandra Yopez	FINRURAL	La Paz	syopez@finrural.org
20. Carlos Flores	CEDLA	La Paz	cflores@cedla.org
21. Sandra Quisbert	CEDLA	La Paz	squisbert@cedla.org
22. Carla Patricia Rocha	CEDLA	La Paz	crocha@cedla.org
23. Francisco Encinas	CEDLA	La Paz	fencinas@cedla.org
24. María de los Ángeles Alcon	A Sustentable	La Paz	maangeles31@gmail.com
25. Tito Loza Machicado	SEMTA	La Paz	lozatito@hotmail.com
26. Daniel Poca Fernández	SEMTA	La Paz	
27. Mireya Barrios	CIDEM	La Paz	
28. María Fernández	CEPROMIN	La Paz	contabilidad@cepromin.org.bo
29. Lizeth estrada	CBDHDD	La Paz	amdcapbol@derechoshumanosbolivia.org
30. Angélica Yovana Onostre	ICCO	La Paz	angelica-onostre@yahoo.es
31. Ingrid Echebarria	ICCO	La Paz	Ingri.echebarria@icco.nl
32. Damiana Florencia Segales	CONEXION	La Paz	dsegales@conexion.org.bo
33. Margot Sánchez	CONEXION	La Paz	msanches@conexion.org.bo
34. Pacura Figueroa	CONEXION	La Paz	pfigueroa@conexion.org.bo

1. Cinthia Revollo A	BAC	Cochabamba	cinthiaar@yahoo.com
2. Rosse Mary Cáceres Vega	F URAMANTA	Cochabamba	
3. Silvia Mendoza	F URAMANTA	Cochabamba	sjmabolivia@hotmail.com
4. Sofia Miranda	AGUA SOSTENIBLE	Cochabamba	guadalupeosfia@gmail.com
5. Guetty García Maldonado	CENDA	Cochabamba	guetty@yahoo.com
6. Hugo Molina	DNI	Cochabamba	hmolina@dni-bolivia.org
7. Lenny Paria A	CEADESC	Cochabamba	Lenny_paria@yahoo.es

1. Juana Soletto	OJCH	Santa Cruz	juanitasoletto@hotmail.com
2. Melea Sarai Ruiz Sánchez	OJCH	Santa Cruz	meleasarairuiz@hotmail.com
3. Ingrid Cortez Ribera	CNAMIB	Santa Cruz	
4. Víctor Hugo Vaca	CEJIS	Santa Cruz	vhvaca@cejis.org
5. Wilma Mendoza	CNAMIB	Santa Cruz	willmishotmail.com
6. Wacolda Tereceros	COLECTIVO REBELDIA	Santa Cruz	CORE3@COTAS.COR.BO
7. Lorena Vaca Franco	COLECTIVO REBELDIA	Santa Cruz	core4-lorema@hotmail.com
8. Neisy Gutiérrez Gonzales	CIPCA	Santa Cruz	lgutierrez@cipca.org.bo
9. María Claudia Ibañez	CEJIS	Santa Cruz	administracion@cejis.org

1. Hernán Fuentes	CERDET	Tarija	fuentes384@hotmail.com
2. Richard Fernández Valda	CERDET	Tarija	
3. Liliana Quispe Mercado	F EMPRENDER	Tarija	lilianaquispe@emprender.org

1. Reina Gonzales R	F NOR SUR	Sucre	reinagr@hotmail.com
2. Marleny Grimaldos	UNEC SA	Sucre	marleny.grimaldos@hotmail.com
3. Nataly Peñaranda	ADEPLECH	Sucre	adm.adeplech@yahoo.com
4. Frida Baldivieso	CJA	Sucre	f.baldivieso@hotmail.com
5. Dalcy Duran	CJA	Sucre	dalcydurant@yahoo.com
6. Nardy Martínez	CJA	Sucre	nardy-martinez@hotmail.com
7. Jhamel valda	CJA	Sucre	jhamelvalda@hotmail.com

1. Primo Flores Mamani	ISALP	Potosí	thikas@yahoo.es
2. Willams Cárdenas	ISALP	Potosí	

1. Leslie Peñarrieta	CEJIS	Trinidad	lesliep@cejis.org
----------------------	-------	----------	-------------------

1. Christiam Amestegui	EXPOSITOR	La Paz	christiam.amestegui@alcp.com.bo
2. Yolanda Bueno	EXPOSITORA	Sucre	
3. María Elena Guzmán	ETIKA	La Paz	
4. Mariella Suarez	ETIKA	La Paz	m.suarez@etika.com.bo
5. Gualberto Gonzales Z	MODERADOR	Cochabamba	gugon6@hotmail.com

8.2. LA RUEDA DEL SABIO

Instrucciones

Usando un total de 10 puntos por cada uno de los conjuntos de 4 preguntas que se presentan a continuación, divida estos puntos en la manera en que usted quiera entre las 4 preguntas escogidas, asignando más puntos a las características que sienta que representan mejor a su persona, y con menor puntaje a las que menos hasta cero, a las características que menos lo representen. Por favor, asegúrese de usar un total de 10 puntos para cada uno de los conjuntos de preguntas.

1----- Prefiere generar y construir sobre las ideas que implementarlas.	1----- Se le percibe como espontáneo y creativo.
2-----Podría escoger ser introspectivo y meditabundo en lugar de jugar o relacionarse.	2----- Se le ve como un pensador objetivo y claro.
3----- Le gusta tomar ideas e implementarlas en lugar de discutirlos.	3----- Tiene un estilo carismático y convincente
4----- Tiende a valorar los sentimientos y los procesos por encima de las ideas.	4----- Se enfoca principalmente en las relaciones y la interacción con la gente.
5-----Se le ve como un pensador creativo (busca nuevas opciones, enlaces y conexiones)	5----- Es conocido por ser una persona curiosa.
6----- Se le ve como un pensador analítico.	6----- Es visto como una persona racional y lógica.
7----- Se le conoce como decisivo y rápido para actuar.	7----- La gente lo busca, si desea resolver algo.
8----- Pedirá e incluirá las ideas de otros en la toma de decisiones	8----- Es conocido como trabajador en equipo
9----- Puede con naturalidad servir y tratar bien a la gente.	9----- Es conocido por su lealtad y dedicación.
10----- Es un gran visionario.	10----- Se le conoce como un experimentador y explorador de ideas.
11----- Es pensador y planificador bien organizado.	11----- Es un evaluador crítico de ideas y de personas.
12----- Puede hacerse cargo de la situación de manera espontánea.	12----- Se le conoce por ser tenaz y dispuesto.
13----- Usa y busca con naturalidad información y datos.	13----- Es práctico al tratar con otros.
14----- En la mayoría de las situaciones confía mucho en los demás.	14----- Es colaborador natural al trabajar con otros.

15----- Se le percibe como fuente de creatividad.	15----- Es reconocido por ser muy intuitivo.
16----- Le gusta afrontar la tarea que tiene en sus manos.	16----- Es conocido por tener fortaleza y perseverancia.
17----- Tiene una visión conservadora y tradicional del mundo.	17----- Se le ve como cuidadoso y metódico.
18----- Invierte tiempo asistiendo y ayudando a otros.	18----- Se le ve como cálido y amistoso.
19----- Es entusiasta y optimista.	19----- Se le ve como juguetón y divertido.
20----- Es competitivo y busca nuevos retos.	20----- Se le ve como alguien audaz y que asume riesgos.
21----- Tiende a mirar las situaciones en una lógica de “ganar / perder”.	21----- Puede ser impulsivo y hasta agresivo también.
22----- Puede cambiar de opinión frecuentemente.	22----- Puede ignorar detalles necesarios.
23----- Puede negar que existan problemas y evadir conflictos.	23----- Se lo percibe como inocente e ingenuo.
24----- Puede carecer de la visión global de una situación	24----- Es conocido como una persona nada juguetona o humorista.
25----- Puede ser indeciso y lento para actuar.	25----- Entabla un mínimo de comunicación.
26----- Carece de asertividad y voluntad para actuar.	26----- Encuentra que es difícil decir que NO, si se le pregunta.
27----- Puede parecer inconsistente y débil.	27----- Es a veces es poco práctico.
28----- Puede llegar a ser autocrítico y controlador en exceso.	28----- Puede ser impulsivo y muy precipitado para actuar.
29----- Su tendencia al análisis puede percibirse como que usted es una persona muy crítica.	29----- No es expresivo en lo emocional, por lo que puede parecer poco amistoso, o que no le interesa.
30----- Asume la culpa para liberar a los demás.	30----- Su objetividad puede ser apañada por sus sentimientos hacia los demás.
31----- Puede ser impaciente con la gente.	31----- Su enfoque en la tarea puede encaminar (dominar) a los demás.
32----- La presentación de sus ideas es a menudo desordenada.	32----- Puede ser demasiado emocional.
33----- Puede llegar a verse muy involucrado en las relaciones.	33----- El apoyo o interés por otros puede parecer excesivo.
34----- Algunas veces es indisciplinado.	34----- Puede ser débil en dar seguimiento.
35----- Puede parecer muy reacio al cambio.	35----- Busca información innecesaria o de poca importancia antes de actuar.
36----- Insistirá a veces en hacer las cosas a su manera.	36----- Es rápido para juzgar a otros y luego reaccionar fuertemente.
37----- Puede ser descrito como inflexible y rígido.	37----- Puede estancarse en el análisis.
38----- Puede usar la ira para manipular o controlar.	38----- A menudo es renuente a delegar a otros.
39----- Puede parecer melodramático a causa de la tensión (presión).	39----- Puede parecer despistado y desenfocado.
40----- Puede ceder con mucha facilidad o ser muy flexible.	40----- Muy preocupado por lo que los otros piensen.

Puntaje de La Rueda del Sabio

Instrucciones

- Suma los dos puntajes de cada pregunta que tengan el mismo número de las preguntas del 1 al 40 y totalice el número correspondiente debajo.
- Luego suma los números de cada columna y ponga el puntaje total en los espacios correspondientes. Debe de haber 8 totales diferentes.

N		S		E		O	
3 ____		4 ____		1 ____		2 ____	
7 ____		8 ____		5 ____		6 ____	
12 ____		9 ____		10 ____		11 ____	
16 ____		14 ____		15 ____		13 ____	
17 ____		19 ____		18 ____		20 ____	

TOTALES + N ____ + S ____ + E ____ + O ____

N		S		E		O	
21 ____		23 ____		22 ____		24 ____	
28 ____		26 ____		27 ____		25 ____	
31 ____		30 ____		32 ____		29 ____	
36 ____		33 ____		34 ____		35 ____	
38 ____		40 ____		39 ____		37 ____	

TOTALES: - N ____ - S ____ - E ____ - O ____

Línea de Puntaje de La Rueda del Sabio

0-----10	Muy poco acceso a este estilo.
11-----20	Puede usar si lo necesita pero a menudo no lo escoge.
21-----30	Fácil acceso a este estilo, usa este estilo fácilmente.
31-----40	Puede tender a sobre usar este estilo.
41-----50	Usa este estilo en exceso extremo.

Modelo de Explicación de Estilos de la Rueda del Sabio

- a) Las siguientes explicaciones son acerca de cuando usted se siente cómodo, competente y las cosas están saliendo bien para usted.

+ NORTE
GUERRERO / TORO

A usted le gusta hacer las cosas. Usted es conocido como alguien quien tiene coraje y fortaleza. Le gustan las nuevas ideas y el desafío, y fácilmente tomará riesgos. Usted está en su elemento cuando está a cargo de algo o dirige planes y cuando conduce a otros para que los implementen. Usted es bien persuasivo y puede motivar a otros con su energía.

+ SUR
EL RELACIONISTA / CONEJO

Usted es conocido como un colaborador y jugador de equipo, y está en su mejor condición cuando da apoyo a otros. Usted es conocido como una persona cálida y amistosa. Usted es bien leal con sus amigos y dedicado con su trabajo. Usted confía en los demás y le preocupa la justicia. Los sentimientos de la gente y como se hacen las cosas.

+ESTE
EL VISIONARIO / AGUILA

Usted es creativo, innovador e intuitivo. Usted es un pensador divergente, buscando nuevas conexiones y brindando ideas con facilidad o pensamientos que juntos llevan a construir nuevas imágenes. A usted lo guía la visión, usted sabe lo que quiere, va hacia ello con optimismo, aún si esto significa cambios. Su destreza social es excelente y usted libremente intercambia sus sentimientos con los demás.

+OESTE

EL PENSADOR CRITICO / OSO

Usted es bien analítico y basa su análisis en hechos y lógicas, usted es cuidadoso, metódico y profundamente introspectivo. Para que usted acepte un plan o una nueva idea, debe tener un resultado práctico. Usted es pragmático y se lleva bien con los otros. A usted le gusta estudiar ángulos de un problema antes de actuar y usted siempre tendrá un “plan contra el fracaso”. Usted esta tan sólido como parece y no se enoja fácilmente.

- b) Las siguientes explicaciones le describen cuando usted está bajo tensión, cuando se siente incomodo y cuando las cosas no van bien para usted.

- NORTE

GUERRERO / TORO

Usted quiere las cosas hechas a su manera y las quiere ya, usted tiene dificultad en delegar porque usted no cree que alguien pueda hacerlo tan bien como usted. Se impacienta cuando las cosas no se hacen y en su impaciencia, puede intimidar a otros. Usted peleará por su derecho y tratará de forzar su camino, a menudo entrará en una situación o batalla “ganar / perder”, sin ver la perspectiva de los demás. Otros pueden verle como demasiado fuerte y reactivo.

- SUR

EL RELACIONISTA / CONEJO

Usted se preocupa demasiado acerca de lo que piensan los demás. Usted puede ser demasiado confiado, ceder con demasiada rapidez y tomar demasiadas responsabilidades para que lo vean como una buena persona. Usted asumirá la culpa por algo, aunque no sea el responsable, especialmente si esto significa que no tendrá conflicto. Usted es un EL “rescatador” salvando a la gente aún cuando ellos no quieran ser salvados. Otros lo pueden ver como una persona fácil de dominar.

- ESTE

EL VISIONARIO / AGUILA

Usted piensa que su visión lo guiará hasta el final y que no necesita ser molestado con pequeñas bagatelas, el resultado es que a menudo los pequeños detalles se acomodan entre grietas. Usted no es bueno en los detalles y en la implementación y en los seguimientos de los planes. Usted puede parecer impracticable y trastornado y puede ser excesivamente emocional y aún melodramático. Usted cambia de opinión frecuentemente y puede ser visto por los otros como que se le “resbalan las tejas”.

- OESTE

EL PENSADOR CRITICO / OSO

Usted puede ser demasiado crítico con los otros y sus trabajos. Usted analiza demasiado los problemas y hasta podría encontrar dificultad para implementar una decisión. Usted a menudo provee demasiada información y una vez que expresa su posición, usted puede ser intransigente y terco. Usted a menudo se aferra a una visión tradicional que aceptar un nuevo modo que pudiera ser más efectivo. Usted no expresa sus sentimientos bien y carece de expresión y esto puede hacer que usted parezca frío e indiferente.