



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**EL ROL GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL SECTOR  
DE LA SALUD EN URUGUAY.**

**por**

**MAITE AMONDARAIN  
EMILIANA BEATI  
MAGDALENA EZEIZA**

**TUTOR: Gabriel Lago  
COORDINADOR: Jorge Xavier  
CÁTEDRA: Administración General**

**Montevideo  
URUGUAY  
2009**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

## RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Uruguay cumplen un papel crucial en la sociedad, ya que hacen frente entre otras cosas, a una necesidad social no cubierta por el Estado ni por entidades privadas.

El hecho de que una organización sea sin fines de lucro no significa que no persiga resultados, lo que determina que quien desempeña el rol gerencial de las mismas deba poseer formación académica en el área de la administración, para poder gestionarlas persiguiendo el objetivo común y compartido, tal cual lo hace una organización lucrativa.

Comprobamos que es indispensable el buen manejo y la correcta aplicación de los conceptos y herramientas de administración, destacando la planeación estratégica, que no es utilizada por la mayoría de las organizaciones estudiadas; viéndose este hecho mitigado por la existencia de una misión, debido a que éstas son por definición “organizaciones misionarias”.

Con respecto al gerente desempeñándose como tal en el sector de la salud, un aspecto esencial que lo debe distinguir es la capacidad de relacionar los conocimientos técnicos de los médicos con las necesidades de administración, fomentando así la fluidez en la comunicación entre quienes no manejan los mismos “lenguajes”. El gerente es el canal por donde el profesional médico puede orientar su conocimiento hacia la obtención de resultados conjuntos y por donde a su vez manifiesta las necesidades, las capacidades y las oportunidades de la organización de la que es miembro.

Comprobamos a su vez, que el gerente no solo debe poseer conocimientos adecuados para llevar adelante la tarea gerencial, sino que es indispensable que desarrolle una capacidad humana distintiva, debe ser el primer comprometido con que cada “producto” es una persona, cada solución es un ser humano cuya calidad de vida se ve mejorada.

Al observar el entorno de contingencias en el que operan estas organizaciones y sumado a la capacidad humana distintiva mencionada precedentemente, concluimos que la misma se ve potenciada a través de la correcta aplicación del Liderazgo Centrado en Principios.

Por todo lo anteriormente expuesto y dado que en estas organizaciones maximizar recursos significa una mejor calidad de vida para los beneficiarios, comprobamos que es sumamente importante la habilidad de articular inteligentemente la escasez de recursos, a través del uso de herramientas, con el hecho de que se toman decisiones referentes a la salud de los individuos, que mejor serán tomadas cuanto mayor sea la capacidad humana distintiva que el gerente posea.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no solamente nos ha aportado innumerables conocimientos académicos, sino también un increíble aporte en la formación humana. Es por ello que tenemos especial interés en agradecer a: la Universidad de la República y la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, al Coordinador y Tutor de este trabajo, el Contador Jorge Xavier y el Licenciado – Contador Gabriel Lago respectivamente, a las personas entrevistadas de cada una de las organizaciones y a todas aquellas personas, que de una forma u otra, aportaron su apoyo y conocimientos para poder obtener el producto final.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

1. Objetivo.....	1
2. Justificación del tema.....	1
3. Alcance del trabajo.....	2

### CAPÍTULO 1: Organizaciones sin fines de lucro

1.1 Tercer Sector.....	3
1.2 Organizaciones del tercer sector.....	4
1.3 Características básicas.....	5
1.4 El desafío del espacio social.....	7
1.5 Los roles que desempeñan.....	8
Servicio.....	8
1.5.2 Innovación.....	9
Compromiso.....	9
1.5.4 Liderazgo para el desarrollo.....	10
1.5.5 Construcción de comunidad y democratización.....	10
1.6 Aspecto jurídico.....	10
1.6.1 Definición de Asociación Civil.....	10
1.6.2 Definición de Fundación.....	10
1.6.3 Diferencias.....	11

1.6.4 Aplicación en el Uruguay.....	11
1.7 Recursos humanos.....	12
1.8 Recursos económicos.....	13
1.8.1 Fuentes de financiamiento.....	14
1.8.2 Estrategia de desarrollo de fondos.....	14
1.9 El sector de la salud.....	15
1.9.1 Acceso a la salud.....	15
1.9.2 Magnitud y distribución del gasto público.....	16
1.9.3 Características de la población uruguaya.....	17
1.9.4 Situación actual.....	17
1.9.5 Importancia de gestionar el sector de la salud.....	21

## **CAPÍTULO 2: El Gerente**

2.1 Definición.....	22
2.2 Responsabilidad triple.....	22
2.2.1 Ante la organización.....	23
2.2.2 Ante la sociedad.....	23
2.2.3 Ante el individuo.....	23
2.3 Funciones gerenciales.....	24

2.3.1 Planear.....	24
2.3.2 Organizar.....	25
2.3.3 Dirigir.....	25
2.3.4 Controlar.....	25
2.3.5 Animar.....	25
2.3.6 Solucionar.....	26
2.4 Roles gerenciales.....	26
2.4.1 Roles interpersonales.....	27
2.4.2 Roles informativos.....	28
2.4.3 Roles de decisión.....	29
2.5 Toma de decisiones.....	30
2.6 Administración estratégica.....	31
2.7 Capacitación.....	32
2.8 Habilidades administrativas.....	33
2.9 Técnicas para asignar recursos.....	34
2.10 Cultura.....	35
2.11 Entorno.....	36
2.12 Liderazgo.....	37
2.13 Estilos de comportamiento.....	38
2.14 La importancia de delegar.....	39



2.15 Teoría de contingencia o situacional.....	41
--	----

**CAPÍTULO 3: Aspectos vinculantes entre el rol gerencial y las organizaciones sin fines de lucro**

3.1 Surgimiento del rol.....	
46	
3.2 Características personales e interpersonales.....	
47	
3.2.1 Características distintivas.....	
48	
3.2.2 Puesta en práctica.....	
51	
3.3 La aplicación del liderazgo en la organización.....	
52	
3.4 Responsabilidad social y ética administrativa.....	53
3.5 Planificación estratégica.....	55
3.5.1 Inclusión de los programas de sensibilización en la planeación.....	56
3.5.2 Planificar con miras al rendimiento.....	57
3.6 Rendimiento y Resultados.....	57

**CAPÍTULO 4: Metodología y Trabajo de Campo**

4.1 Elaboración del Marco Teórico.....	59
--	----

4.2 Elección de la estrategia de investigación.....	59
4.3 Diseño de la investigación.....	60
4.4 Trabajo de campo.....	60
4.5 Análisis de datos.....	61
4.6 Definición y descripción del universo de estudio.....	61
4.7 Selección y breve descripción de la muestra.....	64
4.7.1 Asociación Down del Uruguay.....	66
4.7.2 Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer.....	66
4.7.3 Fundación Álvarez Caldeiro Barcia.....	67
4.7.4 Instituto Psicopedagógico Uruguayo.....	68
4.7.5 Fundación Manantiales.....	69
4.7.6 Fundación Peluffo Giguens.....	70
4.7.7 Fundación Teletón.....	70
4.7.8 Asilo de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay.....	71
4.7.9 Hogar Madre Ana.....	71
4.8 Análisis de la muestra.....	72
4.8.1 Variables referentes a la organización.....	72
4.8.2 Variables referentes al personal.....	75
4.8.3 Variables referentes al desempeño del gerente.....	78

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones**

5.1 Conclusiones sobre las variables referentes a la organización.....	92
5.2 Conclusiones sobre las variables referentes al personal.....	97
5.3 Conclusiones sobre las variables referentes al desempeño del gerente....	99
5.4 Reflexión final.....	105
5.5 Recomendaciones.....	106

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Libros de textos y publicaciones.....	109
Páginas Web.....	111

## **ANEXOS**

Anexo I Entrevista modelo para relevar la información.....	113
Anexo II Entrevistas efectuadas.....	117
Anexo III Listado de organizaciones del área de la salud según el Instituto Comunicación y Desarrollo.....	176
Anexo IV Informe de la Dirección Nacional de Registros – Asociaciones y	

**Fundaciones..... 177**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1. Objetivo**

El propósito de este trabajo es determinar las características de las diferentes funciones y tareas gerenciales en el caso de las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud, buscando validar los diferentes enfoques teóricos sobre el tema, o – eventualmente – determinando las características diferenciales en el campo de estudio.

### **2. Justificación del Tema**

En principio, lo que nos motivó a realizar este trabajo de investigación monográfica fue que, basadas en el trabajo de investigación de Elena Chacón y Agustina Galeazzi denominado “Administración de las organizaciones sin fines de lucro. Las ONG que tienen como objetivo la capacitación en Uruguay”, se puede comprobar en sus conclusiones que la prosperidad de las Organizaciones no Gubernamentales se encuentra comprometida por las falencias en el “gerenciamiento”.<sup>1</sup>

En el mencionado trabajo, se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, observándose que una de las principales debilidades es la escasa administración estratégica. Estas organizaciones utilizan a los Contadores y Administradores fundamentalmente para tareas contables y no los aprovechan para efectuar una planificación financiera. Este es uno de los puntos más importantes que deben mejorar estas organizaciones, puesto que el éxito que logren depende de la habilidad con que sean “gerenciadas”.<sup>2</sup>

Por otra parte hemos decidido estudiar las organizaciones sin fines de lucro porque cumplen un papel crucial en nuestra sociedad, ya que hacen frente entre otras cosas, a una necesidad social no cubierta por el Estado ni por entidades privadas.

---

<sup>1</sup> Chacón Elena y Galeazzi, Agustina. Trabajo de Investigación monográfica “Administración de las Organizaciones Sin Fines de Lucro. Las ONG que tienen como objetivo la capacitación en Uruguay”. Pág. 2. Año 2006.

<sup>2</sup> Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Pág. 151.

Dentro de las diversas ramas de actividad que pueden identificarse, elegimos el área de la salud, elección que se basa en la fuerte presencia que esta rama ha adquirido en los últimos tiempos y su amplia difusión en la sociedad, tanto a través de los medios como de la conciencia social que generan.

En particular nos enfocaremos en el estudio del rol gerencial, pues entendemos que en este tipo de organizaciones tiene determinadas particularidades que nos interesa profundizar.

### **3. Alcance del trabajo**

Para la consecución del objetivo mencionado, elaboramos un Marco Teórico para fundamentar el concepto de gerente, su responsabilidad, funciones, roles, toma de decisiones, habilidades, técnicas que desempeña, estilos y así relacionarlo con estas organizaciones en particular.

De esta forma pudimos comprobar la verdadera importancia del rol gerencial en las organizaciones estudiadas, teniendo en cuenta las características particulares de ser sin fines de lucro y pertenecientes al sector de la salud.

Así, nos pareció importante elaborar una visión general de estas organizaciones. Incluimos definiciones de: tercer sector, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, características básicas, el desafío del espacio social, los roles que cumplen, el área de administración y finanzas y el sector de la salud.

El trabajo de campo fue realizado en base a entrevistas a gerentes o quienes desempeñan este tipo de rol en nueve organizaciones pertenecientes al sector. Una vez realizado dicho relevamiento, procesamos y analizamos los datos extraídos para sacar conclusiones y efectuar un análisis comparativo del rol gerencial en estas organizaciones con respecto a las lucrativas, resaltando las características diferenciales.

## **CAPÍTULO 1: Organizaciones sin fines de lucro**

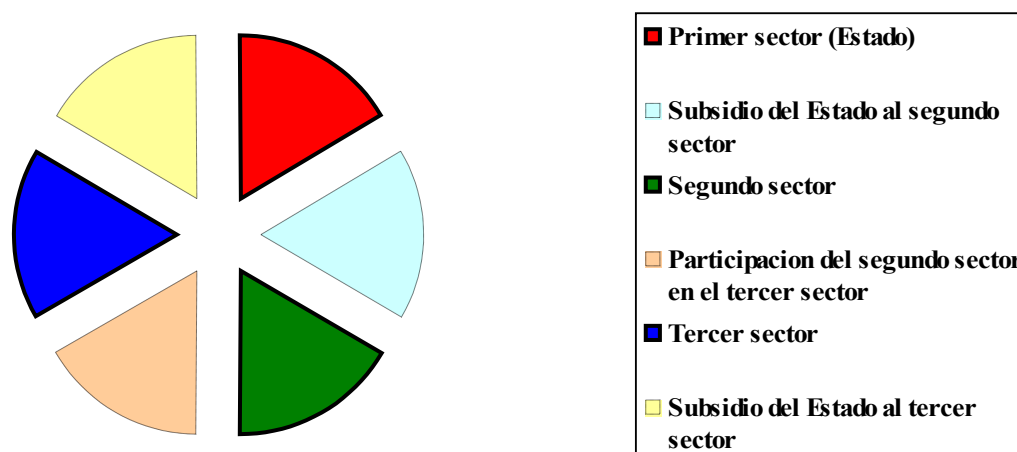
En este capítulo expondremos los conceptos obtenidos a partir de la revisión bibliográfica realizada, para poder llegar a una comprensión del sector objeto de estudio.

### **1.1 Tercer Sector**

Existen dentro de la sociedad tres sectores dentro de los cuales se pueden clasificar las distintas instituciones:

- Primer sector: gubernamental y estatal.
  
- Segundo sector: parte del mercado y los negocios.
  
- Tercer sector: comprende aquellas que no son:
  - gubernamentales ni estatales (primer sector).
  - parte del mercado y los negocios (segundo sector).

Los distintos sectores se pueden esquematizar de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

Por su parte, Analía Bettoni y Anabel Cruz sostienen que el tercer sector tiene algo de lo privado porque surge por la iniciativa de particulares y también tiene algo de lo público ya que sus acciones están orientadas al bien general.<sup>3</sup>

## 1.2 Organizaciones del tercer sector

Al conjunto de organizaciones que integran el tercer sector se le denomina de diferentes formas tales como, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, organizaciones sin fines de lucro, sociedad civil o sector social.<sup>4</sup>

Existen diversas definiciones de organizaciones del tercer sector. A continuación se detallan las que a nuestro entender son las más representativas:

- Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es, a diferencia de las lucrativas los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, sino que se destinan a su objeto de estudio social.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Pág. 23.

<sup>4</sup> “¿Qué es una ONG?”. Departamento de Información Pública, DPI. Naciones Unidas, 2001.

<sup>5</sup> [http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.htm).



Dentro de este grupo se consideran:

- Fundaciones.
- Corporaciones.
- Asociaciones gremiales.
- Sindicatos.
- Juntas de vecinos y organizaciones comunitarias.
- Cooperativas.
- Otras instituciones cuyo objeto no es lucro económico.

- Expresión que se aplica a las actividades de una organización establecida con la intención de servir a la sociedad más que de obtener una rentabilidad.<sup>6</sup>

- Peter Drucker no las define específicamente, pero las explica de una manera muy ilustrativa: una organización lucrativa ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto o servicio, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. La institución sin fines de lucro no provee bienes y servicios ni controla. Su “producto” no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes de cambio humano. Su “producto” es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada.<sup>7</sup>

A su vez existe una terminología utilizada para denominar a algunas de las organizaciones pertenecientes a este sector que es organizaciones no gubernamentales – ONG –. Éstas son una forma innovadora de la sociedad civil, al implementar e impulsar proyectos y programas de desarrollo más abarcadores. El surgimiento de las mismas es relativamente reciente en la historia uruguaya, su nacimiento se ubica en el primer tramo de la década de los 80.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Diccionario de Administración y Finanzas. Océano Grupo Editorial. Pág. 468.

<sup>7</sup> Drucker, Peter. “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. Prefacio, Págs. 1 – 7.

<sup>8</sup> Bettoni, Analía y Cruz, Anabel. “El tercer sector en Uruguay”. Año 1999.

Las organizaciones de tercer sector se diferencian de otro tipo de organizaciones por la gestión de interés público y no por el de sus propios miembros, por buscar acciones de desarrollo sin buscar la representación de los grupos beneficiarios y por la virtud de canalizar recursos de la cooperación internacional.

### **1.3 Características básicas**

Independientemente de la forma que adopten, todas estas organizaciones tienen ciertas características que las distinguen del resto:<sup>9</sup>

#### **- No Gubernamentales (son independientes del Estado)**

Nacen de la iniciativa privada y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y por los fondos generados de las **operaciones**. Su uso procede originariamente de las organizaciones que trabajaban en los países en vías de **desarrollo**, promoviendo el progreso económico y social de los sectores más desfavorecidos. Se refiere a aquellas instituciones que cooperan en el campo del desarrollo económico y que no están vinculadas al Gobierno. En definitiva llenan un vacío no cubierto por el mismo.

#### **- Sin fines de lucro**

Otra de las características diferenciales de estas organizaciones es la no distribución de beneficios entre los integrantes de la organización.

Pueden realizar actividades lucrativas, pero deben volcar el producido de las mismas al cumplimiento de sus fines.

#### **- Son voluntarias**

---

<sup>9</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo, Esther. “Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas”. Capítulo 4.

[http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual\\_web.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_web.pdf).

Este concepto pretende explicar fenómenos tales como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de **recursos** o el voluntariado, que no sería sino una modalidad distinta de recursos – en este caso el recurso "**tiempo**" – libremente donados a **la organización**. Lo específico aquí es el rasgo de gratuidad de las acciones.

Generalmente quienes trabajan en este tipo de organizaciones están motivados por causas ajenas al valor de los salarios o beneficio económico, como pueden ser entre otros, el desarrollo del país o mejorar las condiciones de salud de la población.

### **- La misión**

Además de estas tres características básicas, se puede agregar el aporte de Henry Mintzberg<sup>10</sup> quien las denomina “organizaciones misionarias” argumentando que el elemento clave por el cual se mueven es la misión.

La misión define el propósito, el motivo de la existencia de la organización. El concepto de misión como fuerza conductora permite a la organización decidir sobre la orientación de sus servicios y sobre el tipo de población objetivo a la que dirigirá su acción.

Sin este principio organizacional, la institución no lucrativa podría verse emprendiendo actividades para las cuales no está capacitada. Todo se pone al servicio de la misión, ésta se estructura en torno a una organización que no puede sustraerse del cumplimiento de los fines que justifican su existencia.

## **1.4 El desafío del espacio social**

Según diversos autores, el surgimiento de este tipo de organizaciones tiene distintas causas en los países. Un denominador común en todos ellos es la limitación en la capacidad que tiene el Estado para cubrir y resolver ciertos problemas sociales.

---

<sup>10</sup> Mintzberg, H. *"El poder en la organización."* Ariel, 1992.

Según Hannah Arendt este sector surge allí "donde **el Estado** brilla por su ausencia", estos lugares son infinitos (de ahí la infinidad de organizaciones dedicadas a diferentes misiones) y escuchan las demandas de la **sociedad civil**.<sup>11</sup>

Peter Drucker sostiene que en la sociedad norteamericana estas instituciones constituyen un instrumento medular y son en verdad su rasgo más distintivo. La capacidad de acción social del gobierno es, en realidad, muy limitada; pero también sabemos que las organizaciones sin fines de lucro desempeñan una labor mucho mayor que la mera atención de necesidades específicas. Todas estas organizaciones tienen algo en común, hacen algo muy diferente a la función que cumplen las lucrativas o el gobierno.<sup>12</sup>

En Uruguay surgen como respuesta ciudadana a diversas problemáticas y necesidades sociales, referidas a la promoción del hombre, al desarrollo igualitario y la búsqueda de soluciones para una mejor calidad de vida. El espíritu de servicio y la preocupación por situaciones de injusticia estuvieron presentes en el nacimiento de estas organizaciones.<sup>13</sup>

Asimismo, según Kooiman por el impulso de ideas como la de **governance**<sup>14</sup>, buena parte de estas organizaciones sociales han comenzado a trabajar en una lógica de colaboración con el gobierno para el desarrollo e implementación de políticas públicas, especialmente en políticas sociales como forma de solucionar los problemas clásicos de administración, tamaño y costos del Estado, buscando fortalecer los valores típicos de la sociedad civil – solidaridad, confianza, etc. – en la atención a estos y otros grupos desfavorecidos.<sup>15</sup>

### **1.5 Los roles que desempeñan**

---

<sup>11</sup> Arendt, Hannah. "La cuestión Social". Sobre la **Revolución**, Ediciones de la Revista de Occidente. Madrid.

<sup>12</sup> Drucker, Peter. "Dirección de Instituciones sin fines de lucro". Págs. 1 – 7.

<sup>13</sup> Chacón Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Pág. 31.

<sup>14</sup> El concepto *governance* expresa una nueva forma de gobernar que parte de la base que los recursos y la lógica del Estado son insuficientes para dar solución a los problemas de la sociedad, lo que explica la necesidad de recurrir tanto a actores del mercado como de la sociedad civil para el desarrollo de las políticas públicas.

<sup>15</sup> Kooiman, J. "Modern governance: new government-society interactions". Londres, Newbury Park: Sage Publications. Año 1993.

Un estudio reciente desarrollado por Salamon, Hems y Chinnock plantea con más detalle y profundidad cuáles son los principales roles que se le atribuyen a las organizaciones del tercer sector.<sup>16</sup>

Según estos autores, estas organizaciones tienen cinco roles básicos:

- Servicio.
- Innovación.
- Compromiso.
- Liderazgo para el desarrollo.
- Construcción de comunidad y democratización.

#### 1.5.1 Servicio

En primer lugar, se espera que el tercer sector cumpla un rol de servicio. Los servicios que desempeñan son, como se mencionó antes, bienes públicos cuya prestación es difícil de llevar a cabo por el Estado o el mercado.

El servicio que prestan se caracteriza por los siguientes atributos:

- Mayor calidad: dado que estas organizaciones no persiguen fines de lucro pueden dedicarse a mejorar la calidad. Ésta, por otro lado, se potencia con los formatos menos burocráticos que en general caracterizan a este tipo de organizaciones, lo que les permite ser más flexibles y articular mejor con otras instituciones.
- Más equidad: también por tener fines no lucrativos, pero además por sus valores de solidaridad, las organizaciones del tercer sector tienen mayores posibilidades de alcanzar a públicos que el mercado generalmente no atiende (porque puede no ser rentable hacerlo) y el Estado puede tener dificultades de atender (por su rigidez en la formulación de las políticas). De esta forma, el rol de servicio contribuye a la atención de los más necesitados o aquellos que por distintas circunstancias quedan fuera de la atención de otras esferas.

---

<sup>16</sup> Chinnock, K; Hems, L. y Salamon, L. 2000. "The Non-profit sector: For what and for whom?". Papeles de trabajo de John Hopkins Comparative Non-profit sector project No. 37 (Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies).

- Menor costo/eficiencia: por trabajar muchas veces con recursos voluntarios y acceder a fondos de cooperación, teóricamente puede atribuirse una mejor relación costo/eficiencia a los servicios prestados por estas organizaciones.
- Especialización: por los valores que las sustentan, pueden especializarse en la atención a grupos sociales concretos, zonas geográficas o metodologías de trabajo específicas.

### 1.5.2 Innovación

También porque no están “atadas” a los fines lucrativos, pero además por su propio formato institucional, las organizaciones del sector público no estatal son más flexibles y adaptables que el mercado y el Estado. Desde esta perspectiva, tienen mayor capacidad para innovar en sus propuestas, desarrollando políticas alternativas, incorporando nuevos elementos gracias a su flexibilidad y su estructura.

### 1.5.3 Compromiso

Este rol tiene su base en el compromiso que normalmente caracteriza a las personas que trabajan en ellas.

### 1.5.4 Liderazgo en el desarrollo y expresión de la ciudadanía

Desempeñan un rol importante como líderes de desarrollo, garantizando especialmente la expresión de los distintos grupos e identidades de la sociedad. Desde esta perspectiva, algunos estudios han incluso planteado que estas organizaciones tienen una función importante como “guardianes de valores”, porque actúan como verdaderos vehículos de expresión de individuos y grupos, promoviendo la participación ciudadana y protegiendo, entre otros, intereses sociales, religiosos y culturales.

### 1.5.5 Construcción de comunidad y democratización

Este rol contribuye a la creación de códigos comunes, hábitos compartidos y valores de confianza y solidaridad entre actores. En este sentido, pueden aportar a la construcción de capital social y valores democráticos.<sup>17</sup>

## **1.6 Aspecto jurídico**

### **1.6.1 Definición de Asociación Civil**

La asociación civil constituye una unión voluntaria, duradera y organizada de personas, que procura alcanzar un fin no económico mediante la contribución de esfuerzos – y eventualmente bienes – en común y que es reconocida como tal por el Estado.<sup>18</sup>

### **1.6.2 Definición de Fundación**

El artículo 1 de la Ley 17.163 define fundaciones como personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente que se constituyen mediante el aporte de bienes, derechos o recursos realizados por una o más personas físicas o jurídicas que persiguen un objeto de interés general sin propósito de lucro.<sup>19</sup>

### **1.6.3 Diferencias**

Las diferencias entre ambas no están aún definidas en ningún texto legal, sino que han sido extraídas de la doctrina más aceptada. Las diferencias básicas legales entre ambos tipos están en la existencia de socios en la asociación civil y en la necesidad, en las fundaciones, de un patrimonio fundacional como instrumento que permite realizar razonablemente los fines.<sup>20</sup> Otra diferencia destacable, ésta más instrumental, radica en que la Administración ha establecido un “estatuto tipo” al que deben ajustarse las asociaciones civiles para ser reconocidas como personas jurídicas.<sup>21</sup> También se

---

<sup>17</sup> Chinnock, K; Hems, L. y Salamon, L. Obra citada..

<sup>18</sup> Abadi, Félix y Bergstein, Jonás. “Tributación de las entidades sin fines de lucro”. Año 1999.

<sup>19</sup> Ley 17.163 de 1999. <http://www.parlamento.gub.uy/Leyes/Ley17163.htm>

<sup>20</sup> Resolución del Ministerio de Educación y Cultura Numero 693/989, 22 de agosto 1989.

<sup>21</sup> Resolución del Ministerio de Educación de Cultura Número 1313/973, 2 de agosto 1973.

diferencian en que el fin de las fundaciones es altruista, mientras que en las asociaciones los beneficios pueden ser imputados para el crecimiento de la asociación o el beneficio de sus miembros.<sup>22</sup>

#### 1.6.4 Aplicación en el Uruguay

A la hora de crear una organización sin fines de lucro, el principal requisito para adquirir personería jurídica, es que debe estar inscripta en la Dirección General de Registro, dependiente del Ministerio de Educación y Cultura.<sup>23</sup>

El Ministerio de Educación y Cultura al controlarlas debe corroborar que:

- esa personería jurídica cumpla con lo que especifica la ley
- haya elecciones cada dos años
- el registro de socios esté debidamente acreditado
- se hagan las citaciones correspondientes para asambleas de socios

Se dan también otros controles de los organismos que le transfieren partidas de dinero a las mismas, en donde cada Intendencia o Ministerio define sus propios criterios, pero no hay un organismo específico a nivel del Estado que controle la calidad y los objetivos de una organización sin fines de lucro.

No siempre hay mecanismos de evaluación que sean objetivos y tampoco hay un sistema de información estatal. Por ejemplo, puede pasar que una organización haya trabajado muy mal con un organismo del Estado y que, de todas formas, la contrate otra dependencia estatal, debido a que no hay información que se maneje a nivel del Estado.

Consideramos que las palabras de Gustavo Leal, sociólogo de la ONG El Abrojo – integrante de la Asociación Nacional de ONG – aportan valor a lo antes mencionado:

“Los recursos materiales y económicos que el Estado brinda para desarrollar los servicios sociales tienen que estar atados en los montos al nivel de calidad que la institución tiene. Lo que nosotros no queremos es que las políticas sociales se

---

<sup>22</sup> Bettoni, Analía y Cruz, Anabel. Obra citada.

<sup>23</sup> Massa, Lucía. Informe de Radio el Espectador. Año 2005. <http://www.uruguaysolidario.org.uy/nuevo/spip.php?article2114>.



transformen en políticas pobres, en recursos pobres en calidad. Acá lo que tiene que haber son los mejores recursos sociales para la gente que más lo necesita. En este caso, debe existir una evaluación por parte del Estado para la equitativa distribución de los recursos”.<sup>24</sup>

En el mismo informe encontramos que La Asociación Nacional de ONG (ANONG), que nuclea a más de ochenta organizaciones civiles, señala que en los últimos dos años se crearon tantas ONG que es imposible responder por todas. Dijeron que es cierto que hay gente malintencionada que decide jugar con la pobreza y la infancia y da recomendaciones a la hora de decidir a qué ONG ayudar. También señalan que cuando llegan préstamos del extranjero, aparecen organizaciones de la nada para conseguir parte de esos fondos. El Estado no tiene los controles necesarios para frenar este fenómeno.

### **1.7 Recursos humanos**

Uno de los activos más importantes con que cuenta una organización es el capital humano. Este es el que brinda su talento, capacidad y energía para que la organización pueda llevar adelante la misión y cumplir sus objetivos.

En las organizaciones sin fines de lucro, el personal – remunerado o voluntario – constituye su activo por excelencia, puesto que su compromiso, disposición, motivación y sus valores son el sustento de las actividades de dichas organizaciones y la clave de su éxito. Es por ello que una de las tareas más importantes de los gerentes es la administración de los recursos humanos; función administrativa por la cual reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. Es un proceso permanente que pretende mantener a la organización provista de personal indicado, en los puestos convenientes en el momento que se necesita.<sup>25</sup>

### **1.8 Recursos económicos**

---

<sup>24</sup> Massa, Lucía. Obra citada.

<sup>25</sup> Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Pág. 46.

Existe una idea errónea de que este tipo de organizaciones no necesitan realizar una gestión eficiente de sus recursos económicos, debido a que su objetivo es social y no lucrativo.

Asimismo se prodigan ideas equivocadas sobre las obligaciones de este tipo de entidades para con sus socios, terceras personas y otros organismos, un ejemplo de ello son los organismos recaudadores.

En la actualidad, la entidad sin ánimo de lucro que desee subsistir tiene que equiparar su gestión financiera y económica en mayor o menor medida, según sea el tamaño de la propia entidad, con la de una organización lucrativa.

El tamaño del departamento financiero depende, principalmente, del tamaño de la entidad. Una entidad grande que gestiona muchos fondos normalmente necesita un departamento grande y viceversa.<sup>26</sup>

La regla que se suele cumplir siempre es, “a mayor importe de fondos mayor será la información necesaria para gestionarlos y, consiguientemente, mayor ha de ser el departamento que genere y gestione esa información”.<sup>27</sup>

### 1.8.1 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento a las que recurren las organizaciones sin fines de lucro son:<sup>28</sup>

- **Financiamiento propio:** recursos autogenerados por la organización, eventos, organización de actividades, venta de artículos de promoción.
- **Financiamiento proveniente del Estado:** a través de subvenciones finalistas, exoneraciones tributarias, contratos y convenios.
- **Financiamiento del sector privado:** donaciones y colaboraciones personales de otro tipo.

---

<sup>26</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo. 4.

<sup>27</sup> Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Pág. 46.

<sup>28</sup> Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Obra citada. Págs. 78 – 83.

- **Financiamiento del exterior:** se da a través de organismos internacionales, como por ejemplo, el Banco Mundial (BM) ó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

### 1.8.2 Estrategia de desarrollo de fondos<sup>29</sup>

En este tipo de entidades también es necesario planificar la estrategia comercial adecuada para el servicio que brindan. Es necesario conocer el mercado y poseer un plan comercial con objetivos y metas específicos.

Peter Drucker plantea que también necesitan una estrategia de desarrollo de fondos. El origen de estos es el mayor factor distintivo, que las diferencia de las organizaciones lucrativas y el gobierno.

Una organización lucrativa obtiene dinero vendiendo sus productos o servicios a sus clientes. El gobierno lo obtiene recaudando impuestos. La institución sin fines de lucro tiene que conseguirlo a través de donantes y recolecta sus fondos – o al menos gran parte de ellos – entre personas deseosas de participar en su misión sin ser los beneficiarios.

Casi por definición, estas organizaciones son deficitarias. Algunos funcionarios están convencidos de que su verdadera misión es recaudar fondos. La institución que se ha convertido en prisionera de la recaudación sufre de una crisis de identidad.

El propósito de una estrategia de recaudación de fondos es, precisamente, posibilitar el cumplimiento de la misión sin subordinarla a aquella. Es por esto que quienes administran estas entidades ya no hablan de “recaudación”, sino de “desarrollo de fondos”. Recaudar es salir a pedir limosna, impulsados por la *necesidad*. Desarrollar fondos es crear un grupo de interesados que sostenga a la organización porque ésta lo *merece*. Significa desarrollar un conjunto de socios que participen por medio de sus donaciones.

---

<sup>29</sup> Drucker, Peter. “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. Segunda parte. Págs. 57- 105.

Peter Drucker opina que una organización lucrativa gana dinero operando con capital propio, en cambio, estas instituciones operan con fondos que no les pertenecen, sino que les han sido confiados por los donantes para un determinado fin.

Por un lado, es el directorio el que, por lo general, encabeza activamente la recaudación de fondos, desarrollando nuevos. Por otro, es el gerente el custodio encargado de cerciorarse de su buen uso. Éste debe considerar muy cuidadosamente cómo se definirán los resultados de un emprendimiento y, luego, comunicarlo a los donantes, pues así les demostrará que sus esfuerzos están dando frutos.

## **1.9 El sector de la salud**

### **1.9.1 Acceso a la salud**<sup>30</sup>

El acceso a los bienes, servicios y oportunidades destinadas a satisfacer las necesidades de salud, no es sólo un derecho humano fundamental y clave para que las personas puedan disfrutar de otros derechos humanos fundamentales. Desde una perspectiva social, es también un elemento crucial para la construcción del capital humano y tejido social, a través de la inserción de los individuos en la vida de comunidad.

Dado que no es posible que las personas accedan de manera igualitaria a los bienes sociales primarios, se debe asegurar que los más desamparados accedan de manera privilegiada a los bienes, servicios y oportunidades de la salud. Este razonamiento determina las dos dimensiones de la equidad:

- Que los individuos con iguales necesidades de salud tengan iguales oportunidades de acceder a los mecanismos de satisfacción de esas necesidades (equidad horizontal).
  
- Que aquellas personas con necesidades de salud diferentes, tengan a su vez oportunidades diferentes de acceso a la satisfacción de sus necesidades de salud (equidad vertical).

---

<sup>30</sup> Acuña, Dra. María Cecilia. “Exclusión protección social y el derecho a la salud”. Unidad de Políticas y Sistemas de Salud, Área de Desarrollo Estratégico de la Salud. Año 2005.  
<http://www.lachsr.org/documents/extension/exclus-dersalud-ceciacuna.pdf>.

La búsqueda de equidad es un objetivo central de muchos sistemas de salud en la actualidad y representa un desafío que se extiende más allá del sector de la salud.

### 1.9.2 Magnitud y distribución del gasto público<sup>31</sup>

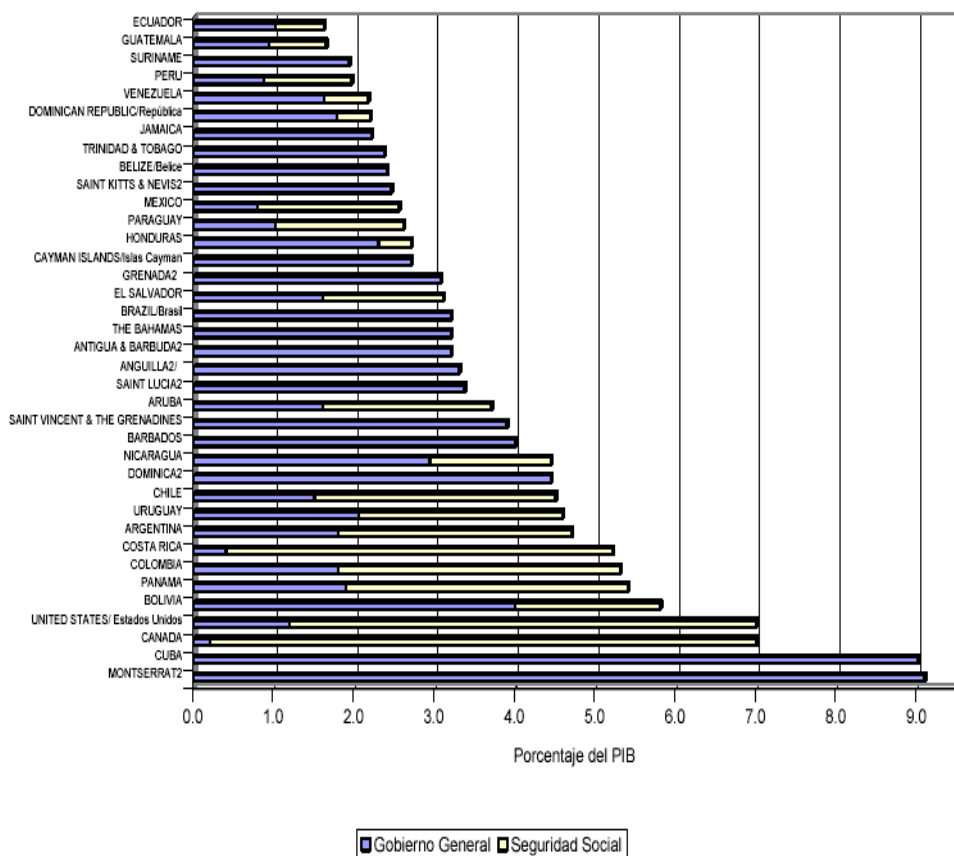
En los países con sistemas de salud altamente segmentados, el financiamiento público destinado a la salud es en general reducido, la cobertura de dicho sector por el sector público es baja y el gasto privado en salud es elevado. Esta es la situación en la cual se encuentran la mayoría de los países de Sudamérica.

En estos países donde la pobreza afecta a un porcentaje importante de la población, el bajo gasto público destinado a la salud genera exclusión y da cuenta de un grave problema de equidad en el acceso a la misma, ya que éste está condicionado a la capacidad de pago individual, además de que la opción de recurrir al sector público está restringida.

**Gasto público en salud: Gasto de gobierno general y Seguridad Social, región de las Américas, 2000.**

---

<sup>31</sup> Acuña, Dra. María Cecilia. Obra citada.



Fuente: Base de datos de SHD/HP, OPS-OMS

### 1.9.3 Características de la población uruguaya<sup>32</sup>

Nuestra población se caracteriza por un bajo crecimiento, con tasas de natalidad cada vez más bajas y tasas de mortalidad estacionarias, pero con tendencia a un leve aumento, envejecida y altamente urbanizada, mantiene concordantemente un perfil epidemiológico caracterizado por la alta prevalencia de enfermedades crónicas.

### 1.9.4 Situación actual<sup>33</sup>

El Uruguay cuenta con un sistema de salud mixto (público y privado) donde se distingue un sector público para la atención a la salud de la población de bajos recursos y un sector privado para la atención de los grupos de recursos medios y altos. Las estructuras asistenciales se mantienen casi intactas desde hace más de medio siglo a pesar de que el entorno social y económico que las originó ha cambiado radicalmente.

<sup>32</sup> Sindicato médico uruguayo 2006-2007. “El Sector Salud: 75 años de un mismo diagnóstico”. <http://www.smu.org.uy/publicaciones/libros/turrene/2el.htm>.

<sup>33</sup> Sindicato médico uruguayo 2006-2007. Obra citada.

En gran medida, como consecuencia de la búsqueda de alternativas nuevas en la organización de la atención médica en los países desarrollados, también en nuestro país se ha vuelto a plantear el tema con gran insistencia.

Las propuestas, cualquiera sea su orientación, se sustentan en las características de inequidad e ineficiencia del modelo vigente. Básicamente, se trata de las mismas críticas que desde por lo menos treinta años atrás se vienen realizando de manera explícita y que pueden advertirse incluso desde muchos años antes, aunque de manera no tan clara.

Nadie duda en afirmar que el sistema de atención de nuestro país es un sistema dicotomizado, eminentemente asistencialista que privilegia la atención en los niveles de complejidad más altos, que no pone énfasis en las acciones de promoción y prevención – a las que ha relegado exclusivamente a la competencia del Estado – y que fomenta la especialización médica en contradicción con el perfil que la Facultad de Medicina pretende darle a sus egresados.

Este sistema además se ha caracterizado por su generación espontánea sin planificación alguna y ha estado sujeto a una muy débil supervisión y control por parte del Estado, lo que ha dado lugar a una multiplicidad de efectos tanto públicos como privados claramente descoordinados y aún superpuestos.

En definitiva es un sistema de atención, que ofrece sus servicios de manera segmentada de acuerdo a la capacidad de pago del usuario y que se financia a través de un sistema regresivo.

Se está haciendo énfasis en la existencia de una desproporción entre los recursos destinados al sector y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el creciente porcentaje del PBI que los gastos en salud insumían, al tiempo que se señala la incidencia negativa de la superposición y duplicidad de recursos – resultado de la organización caótica del sector – en términos de escasa eficiencia, y se pone de manifiesto la regresividad del modelo de financiamiento.

Las siguientes características configuran una marcada inequidad del sistema, las cuales llevan a que el mismo sea catalogado como ineficiente:

- La duplicidad de recursos, humanos y económicos.
- La superposición de actividades.
- La no correspondencia entre la magnitud del gasto y los resultados obtenidos – a la que contribuye la demanda inducida por una sobreoferta de médicos producto de la falta de planificación de los recursos humanos para la salud –.
- Su modelo de financiación de carácter regresivo, en el que los servicios públicos se financian con fondos fiscales, los seguros de prepago con el aporte igualitario de todos sus afiliados y en el que sólo el 20% de la población accede a estos últimos a través de la seguridad social.
- La fragmentación del sistema en servicios de diferente calidad de atención dirigidos a distintos grupos de población discriminados por su capacidad de pago.
- La omisión del Estado en sus funciones de rectoría del sistema.

Un aspecto a resaltar es que a partir del 1° de enero de 2008 se está implantando en el país una reforma de la salud que consta de la creación de:<sup>34</sup>

- Fondo Nacional de Salud – FONASA – que tiene como objetivo a grandes rasgos la mejora de la financiación, la equidad y el avance en la cobertura universal.
- Administración de Servicios de Salud del Estado – la nueva ASSE – que consta de la modernización de la organización y funcionamiento de servicios públicos de salud.
- Sistema Nacional Integrado de Salud – SNIS – son órganos y mecanismos para la regulación y funcionamiento coordinado del conjunto de sistema de salud.

En un artículo mencionado en la página Web del Ministerio de Salud Pública<sup>35</sup>, se hace mención a los diez cambios más importantes introducidos por la reforma a un año de haberla implementado. Estos cambios son:

- Crea un Sistema Nacional Integrado de Salud que no existía. Anteriormente eran dos subsistemas fragmentados sin conexión entre ellos, inequitativos en su acceso y sin vínculos de complementariedad.

---

<sup>34</sup> Freire, Dr. José Manuel. “Reformas de salud en Uruguay: mirada internacional”.  
<http://www.msp.gub.uy/imgnoticias/12694.ppt>.

<sup>35</sup> [http://www.msp.gub.uy/uc\\_2628\\_1.html](http://www.msp.gub.uy/uc_2628_1.html)



- Crea un seguro Nacional de Salud en que se aporta por ingresos incluyendo en él a toda la población y no sólo a los trabajadores privados que estaban incluidos en el viejo DISSE. Universaliza el aseguramiento social por ingresos en etapas.
- Incluye a los familiares en la cobertura del aseguramiento social, de manera inmediata a los hijos y desde 2010 a los/las cónyuges.
- Desde el punto de vista de los prestadores es un sistema mixto, que incluye a prestadores privados sociales y a prestadores públicos en régimen de competencia/complementación, dando opción a los asegurados de elegir entre lo público y lo privado a diferencia de DISSE que sólo permitía elegir el ámbito privado.
- Desde el punto de vista del pago a los prestadores, el SNIS paga por riesgo (edad y sexo) y no por cuota única como el viejo DISSE.
- Transforma el seguro de salud en un seguro de por vida ya que no se pierde la cobertura del aseguramiento (cosa que sí pasaba en el viejo DISSE) cuando la persona se jubila.
- Transforma el modelo de atención hacia una estrategia de atención primaria en salud, en base a la normativa que estimula dichas estrategias, en base al pago de un plus por performance ligado a metas de primer nivel de atención y a las orientaciones desde el gasto que imprime la Junta Nacional de Salud.
- Le da al sistema una verdadera política de rectoría y contralor que tiene una de sus expresiones mayores en la firma de contratos de gestión y su marco sancionatorio, que define compromisos de las instituciones prestadoras con el cumplimiento de los programas sanitarios prioritarios.
- Niveló la cantidad y calidad de las prestaciones a través de la definición taxativa del Plan Integral de Atención en Salud (PIAS).
- Incorpora la participación social como eje clave de la conducción de la reforma en el nivel macro (JUNASA) y en el nivel micro (prestadores de salud).

### 1.9.5 Importancia de gestionar el sector de la salud<sup>36</sup>

Según el informe citado en la fuente, podemos constatar que la importancia de gestionar el sector de la salud se da por los siguientes motivos:

- La gestión mejora la eficiencia.
- La gestión contiene los gastos, los sistemas gestionados en el mundo están teniendo resultados. Hay detractores que afirman que la contención de costos dura sólo los primeros años. Otros dicen que esto se ha hecho en desmedro de la calidad, mientras que otros creen que esta es la revolución más trascendente que tiene la atención médica. En general, hoy los gobiernos están implementando la atención médica gestionada.
- La gestión hace a las organizaciones más inteligentes. La mayoría se han quedado muy retrasadas en el cambio organizativo con respecto a los cambios tanto sociales como tecnológicos que han ocurrido y están ocurriendo a gran velocidad.

---

<sup>36</sup> Revista Panamericana Salud Publica. Volumen 9. Número 6. Junio 2001.

## **CAPÍTULO 2: El Gerente**

### **2.1 Definición**

En base a la investigación bibliográfica realizada, mencionamos a continuación la definición que, a nuestro entender, mejor agrupa todos los conceptos de gerente dados por diversos autores:<sup>37</sup>

Un gerente es quien trabaja con otras personas coordinando sus actividades laborales para cumplir los objetivos y metas de la organización. Lo hace a través del planeamiento, la organización, la integración, la medición y la toma de decisiones, para así lograr una contribución visible y medible al éxito de la misma.

Para poder cumplir con esto debe poseer plena capacidad jurídica ya que dirige a la organización por cuenta y orden del directorio y administra sus recursos. Asimismo debe contar con su propia autoridad y responsabilidad.

Como características personales debe poseer fundamentalmente confianza en sí mismo, formación adecuada, ser decidido, poseer perfil de liderazgo y aplicar la experiencia en el ejercicio de sus funciones.

### **2.2 Responsabilidad triple**<sup>38</sup>

Los gerentes no sólo desempeñan funciones ante la organización, sino también ante la sociedad y ante los individuos pertenecientes a la organización.

La gerencia en sí está siendo cada vez más compleja. Tiene hoy que ser capaz de manejar muchos problemas nuevos de relaciones, ya sea con el gobierno, proveedores, clientes, empleados, sindicatos, todos los cuales requieren mejores gerentes.

---

<sup>37</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. "Administración". Capítulo 1. Págs. 4 - 23. / Drucker, Peter F. "La Gerencia – Tareas, responsabilidades, y prácticas". Capítulo 30 Págs. 266 a 271: ¿Cuáles son los elementos esenciales de un Gerente? / Drucker, Peter F. "La gerencia de empresas" Capítulo 12: los gerentes deben dirigir. / Campillo Cuatti, Héctor. "Diccionario Académico Enciclopédico 100.000". Ediciones Fernández, México 1998. / Tripier, Benjamín. "Estilos gerenciales" [http://www.degerencia.com/articulo/estilos\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales). / Mintzberg, Henry. "Leadership beyond the Bush MBA". <http://www.henrymintzberg.com/pdf/leadershipbush.pdf>.

<sup>38</sup> Drucker, Peter. "La gerencia de empresas". Capítulo 15.

En el marco de poder definir integralmente la tarea del gerente y cómo se desempeña, en este capítulo se analizarán todos los aspectos relativos a estas tres responsabilidades, abarcando de esta forma el desempeño del gerente en todos sus aspectos.

### 2.2.1 Ante la organización

La demanda numérica de ejecutivos crece constantemente porque se está sustituyendo cada vez más la habilidad manual por el conocimiento teórico y la capacidad de organizar y conducir, o diciéndolo en otras palabras, por la capacidad gerencial. Para definir al gerente en su responsabilidad ante la organización, se establecen las funciones, los roles, la toma de decisiones, administración estratégica, la formación que debe poseer el gerente, sus habilidades administrativas, la administración de los recursos y su papel en relación a la cultura de la organización.

### 2.2.2 Ante la sociedad

También es necesaria la preparación de los gerentes para cumplir con las responsabilidades elementales que la organización tiene ante la sociedad, que si no las cumple de por sí le serán impuestas por aquella. En el marco de esta responsabilidad se hace hincapié en el entorno que influye a la organización.

### 2.2.3 Ante el individuo

Es en el trabajo donde el ciudadano de una sociedad moderna busca cada vez más la satisfacción de sus tendencias e instintos creadores, aquellas satisfacciones que van más allá de lo económico, su orgullo, el respeto a sí mismo, su autoestima. La gerencia por lo tanto también cumple con una obligación de hacer que el trabajo sea más que una manera de ganarse la vida para quienes trabajan en una organización. Teniendo en cuenta este último aspecto, se detallan fundamentalmente el liderazgo, los estilos de comportamiento y la importancia de delegar.

En función de lo previamente mencionado, se detallarán a continuación los principales conceptos que integran los componentes de la triple responsabilidad.

## **Responsabilidad ante la organización**

### **2.3 Funciones Gerenciales**

Diversos autores han estudiado la materia y han definido el papel del gerente a través de la descripción de las funciones que estos realizan ante la organización. Henry Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones:

- Planear.
- Organizar.
- Mandar.
- Coordinar.
- Controlar.

En la actualidad, la mayor parte de los autores distinguen cuatro funciones que engloban las cinco planteadas por Fayol:<sup>39</sup>

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.
- Controlar.

#### **2.3.1 Planear**

Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Dentro del desempeño de esta función se encuentra la planificación estratégica a través de la definición de visión, misión, objetivos y análisis F.O.D.A.

#### **2.3.2 Organizar**

---

<sup>39</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 1. Págs. 4 – 23.

Función que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

### 2.3.3 Dirigir

Esta función consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera, del comportamiento de los empleados.

### 2.3.4 Controlar

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

Como principales herramientas para controlar el desempeño de la organización se destacan los controles financieros y de información.

Por su parte, según lo mencionado por la fundación Luis Vives en su manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas, podemos tener en cuenta dos funciones adicionales que desempeña un gerente:<sup>40</sup>

### 2.3.5 Animar

Consiste fundamentalmente en:

- Secundar las principales acciones ejecutivas por las distintas áreas.
- Promover las sugerencias y las aportaciones.
- Responsabilizarse de los errores.
- Flexibilizar la estructura organizacional.
- Reconocer los logros y éxitos del personal.

---

<sup>40</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo 6.

### 2.3.6 Solucionar

Se realiza a través de los siguientes procesos:

- Abordar los desacuerdos o conflictos que pueden surgir en el trabajo diario de la entidad y promover pistas para su superación.
- Detectar y corregir disfunciones importantes.
- Fomentar una cultura de cambio.
- Hacer propuestas de ajustes del plan operativo.

## 2.4 Roles Gerenciales

Henry Mintzberg establece que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes ante la organización, es observar los roles que representan en el trabajo. En sus estudios concluyó que desempeñan diez roles muy relacionados.

Los diez roles se agrupan en relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones.<sup>41</sup>

- Los roles **interpersonales** son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figura destacada, enlace y líder.
- Los roles **informativos** consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles informativos son monitor, divulgador y portavoz.
- Los roles de **decisión** giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: empresario, controlador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador.

---

<sup>41</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 1. Págs. 4 – 23.

Muchos de los roles de Mintzberg concuerdan bien con una o más de las funciones antes señaladas. Por ejemplo, la asignación de recursos es parte de la planeación, lo mismo que el rol de empresario y los tres roles interpersonales son parte de la función de dirección. La mayor parte de los demás papeles caben en una o más de las cuatro funciones.

En función de la importancia de lo establecido previamente, se desarrollará a continuación una breve descripción de estos roles.

#### 2.4.1 Roles interpersonales

##### - Figura destacada

En virtud de su posición como cabeza de una organización, todo gerente debe cumplir ciertos actos de naturaleza ceremonial.

Los deberes que impone esta función son en general de índole rutinaria, no conteniendo comunicaciones o decisiones importantes. Sin embargo sí lo son para el buen funcionamiento de una organización y no pueden ser discutidos.

##### - Enlace

Consiste en hacer contactos fuera de su línea vertical de mando. Según las investigaciones los gerentes pasan tanto tiempo con otros gerentes de su mismo nivel y con personas ajenas a su unidad, como con sus propios subordinados. Sorprendentemente, pasan muy poco tiempo con sus superiores.

##### - Líder

Teniendo a su cargo una organización, el gerente es responsable del trabajo que efectúa el personal que la integra; sus actos en este terreno corresponden a su papel de



conducción. Éste se ejerce en forma directa – por ejemplo cuando selecciona, remueve o reemplaza a sus colaboradores – o indirecta – por ejemplo cuando motiva y estimula a su personal, tratando de algún modo las aspiraciones y necesidades individuales de cada uno de ellos con los objetivos de la organización –.

La influencia del gerente se ve más claramente cuando ejerce su papel de conductor. La autoridad formal le da un gran poder teórico, la conducción es lo que la concreta.

#### 2.4.2 Roles informativos

##### - Monitor

En este carácter el gerente detector explora el medio en busca de información, interroga a sus agentes de enlace y a sus subordinados y recibe también información no solicitada. El gerente recoge buena parte de la información en forma oral, a menudo como chisme, rumor o conjetura.

##### - Divulgador

El gerente debe compartir y difundir gran parte de la información obtenida; pasa una parte de su información a sus subordinados, que no tendrán acceso a ella por otros medios.

##### - Portavoz

Es cuando transmite información a personas no pertenecientes a su unidad. Además debe informar y satisfacer a las personas influyentes que lo controlan.

#### 2.4.3 Roles de decisión

##### - Empresario

Trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las cambiantes condiciones del medio. Actúa como iniciador o promotor. El gerente se halla en la búsqueda de nuevas ideas y cuando aparece una de valor pone en marcha un proyecto de desarrollo. Como un malabarista, mantiene un número de proyectos en órbita y de vez en cuando lanza algún nuevo proyecto o desecha alguno de los viejos.

- Controlador de perturbaciones

Debe responder a presiones o cambios que no ha provocado y que están a menudo fuera de su control. Sin duda, todo gerente debe pasar una buena parte de su tiempo tratando de contrarrestar distintas perturbaciones, ya que ni el mejor gerente puede prever todas las consecuencias de sus decisiones ni todas las posibles evoluciones del medio.

- Asignador de recursos

Tiene la responsabilidad de decidir quién y para qué ha de utilizar los recursos de su unidad. También es misión del gerente determinar la estructura de la misma, por la que se regirá la división y la coordinación del trabajo. Autoriza decisiones importantes de su área antes de que sean puestas en práctica; asegurando así la coherencia de las decisiones, debiendo todas ellas pasar por una misma mente.

- Negociador

Los gerentes ocupan una parte importante de su tiempo en negociaciones. Éstas son inseparables de la función gerencial, aunque a veces sean de índole rutinaria no pueden ser desatendidas. Son parte integrante de su trabajo, pues sólo el gerente tiene autoridad para comprometer los recursos de su organización en el momento preciso; también por ser el centro nervioso de su unidad, es el único que posee la información necesaria para las negociaciones más importantes.

Las diez funciones descritas no son fácilmente separables; son un todo integrado. Un cargo gerencial no puede ser arbitrariamente dividido, en general la gerencia colegiada se desintegra, salvo que se comparta plenamente la información gerencial, lo cual es muy difícil ya que ésta es ante todo verbal.

## **2.5 Toma de decisiones**<sup>42</sup>

Todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad general de las mismas tiene gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización. Esto lo efectúa a través del proceso de toma de decisiones.

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la misma es particularmente trabajo del gerente, incluso podríamos decir que toma de decisiones es sinónimo de gerencia, lo cual no significa que éstas siempre sean largas, complicadas o evidentes para un observador externo.

De esta forma se pueden encontrar diversos estilos para la toma de decisiones que varían en dos dimensiones; la primera es la forma de pensar, sea esta racional y lógica o creativa e intuitiva; la otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, algunos toleran poco la ambigüedad, mientras otros toleran grados elevados.

Lo principal para que los gerentes eviten los efectos negativos de los errores y prejuicios es que estén conscientes de ellos y que traten de no cometerlos. A parte también deben prestar atención a cómo toman sus decisiones, determinando el método a aplicar y evaluando críticamente si es apropiado.

Por último, los gerentes deben recurrir a quienes los rodean para que los ayuden a identificar los puntos débiles de su estilo de toma de decisiones de modo de mejorarlos.

## **2.6 Administración estratégica**<sup>43</sup>

Los buenos gerentes de todo el mundo reconocen el papel que representa la administración estratégica en el desempeño de su organización. Éste varía por obra de diferencias en las estrategias y en las aptitudes competitivas. La administración

---

<sup>42</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 6. Págs. 133 – 155.

<sup>43</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 8. Págs. 179 – 203.

estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan dicho desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La administración estratégica es importante por varias razones:

- Las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño.
- Las organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Los gerentes tienen que ocuparse de estos cambios, sean menores o mayores, ya que si realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.
- Por la naturaleza de las organizaciones que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la organización.
- Porque se encuentra en muchas decisiones que toman los gerentes.

Aunque algunos escritores sobre la materia aseveran que la planeación “está muerta”, la mayoría no deja de subrayar su importancia. En la actualidad, la administración estratégica ya no se limita a las organizaciones lucrativas, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro.

La administración estratégica no se ha investigado tanto en las organizaciones sin afán de lucro como en las lucrativas, pero sabemos que también para ellas es importante. Este aspecto vinculante se desarrollará en el Capítulo 3.

El proceso de administración estratégica – que permite elaborar el plan estratégico – está compuesto por seis etapas:

- Identificación de visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
- Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.
- Análisis interno: Fortalezas y Debilidades.
- Formulación de estrategias.
- Puesta en marcha de las estrategias.

- Evaluación de resultados.

Otras herramientas de administración utilizadas para el gerenciamiento son el cuadro de mando integral y el análisis de cadena de valor.

## **2.7 Capacitación**

En cuanto a la capacitación de los gerentes, Mintzberg<sup>44</sup> señala que sólo adquieren habilidades por medio de la práctica y la crítica. Dice que las escuelas de administración deben identificar las habilidades que necesita poseer un gerente, para así seleccionar a los estudiantes que revelan aptitudes para adquirirlas, ponerlos en situaciones propicias para la práctica de esas habilidades y luego hacer la crítica sistemática de su desempeño.

Dentro de las habilidades antes mencionadas, se encuentran: las necesarias para entablar relaciones con los colegas, negociar, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundir la información obtenida, tomar decisiones en condiciones dudosas y poco claras y asignar recursos.

Sobre todas las cosas, el gerente debe ser capaz de ejercer introspección y autocrítica para seguir aprendiendo de la práctica.

## **2.8 Habilidades administrativas**

Estudiamos dos autores que se refieren a este tema.

**Robert L. Katz** en sus investigaciones planteó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas.<sup>45</sup>

- Habilidades técnicas:

---

<sup>44</sup> Mintzberg, Henry. "Estrategia y planificación estratégica". Harvard Business Review, vol. LIII, N° 4, Pág.49.

<sup>45</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 1. Págs. 4 – 23.

Estas implican los conocimientos y competencias en un campo especializado y son más importantes en los niveles inferiores de la administración.

- Habilidades de trato personal:

Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas. Quienes la poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades son importantes en todos los niveles de la administración.

- Habilidades conceptuales:

Deben poseerlas para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa el entorno general.

En la misma línea, **Peter Drucker** dice que un administrador afronta dos tareas específicas:<sup>46</sup>

- La primera es la creación de un conjunto auténtico que es mayor que la suma de sus partes – sobre todo en los recursos humanos – que neutralice sus elementos defectuosos o débiles. La tarea de crear un conjunto auténtico también requiere que en cada uno de sus actos el administrador considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la organización como un todo, así como las distintas actividades necesarias para realizar un desempeño sincronizado. La tarea requiere también que el administrador equilibre y armonice las funciones principales de la organización, es decir, administrar al trabajador, al trabajo y a la misma inserta en la comunidad y la sociedad. Una decisión o una acción debe ser siempre válida en las tres áreas.
- La segunda tarea específica del gerente es armonizar, en todas las decisiones y los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. Todo lo que el gerente hace debe ser eficaz en lo inmediato, así como en relación con los

---

<sup>46</sup> Drucker, Peter. “La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas”. Capítulo 31. Págs. 272 - 275.

objetivos y principios básicos de largo plazo. Donde no puede armonizar las dos dimensiones temporales, al menos debe equilibrarlas.

## **2.9 Técnicas para asignar recursos**

Para que los gerentes puedan planificar, organizar y dirigir para alcanzar los objetivos, deben contar con recursos. Este es un aspecto que diferencia a las organizaciones sin fines de lucro de las lucrativas, ya que a aquellas en su gran mayoría les faltan o tienen escasas cantidades de recursos y por ende no utilizan las técnicas para asignarlos.

Los recursos de una organización son sus activos financieros, físicos, humanos, intangibles, estructurales y culturales.

Para conseguir las metas de la organización, los recursos se deben distribuir de manera eficaz y eficiente. Los gerentes cuentan con varias técnicas para ello, cuatro de ellas mencionadas a continuación:<sup>47</sup>

- Elaboración de presupuestos.
- Programación.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Programación lineal.

Las herramientas y técnicas de planeación ayudan a los gerentes a prepararse confiadamente para el futuro, pero hay que reconocer que las herramientas nunca van a sustituir las destrezas y capacidades de los gerentes para aprovechar la información recabada y trazar buenos planes.

En cuanto a las técnicas contemporáneas de planeación, los gerentes de nuestros días enfrentan las dificultades de planear en un ambiente que es al mismo tiempo dinámico y complicado. Dos técnicas de planeación adecuadas para este ambiente son la administración de proyectos y la planeación de escenarios. En las dos técnicas se

---

<sup>47</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 9. Págs. 205 – 232.

subraya la flexibilidad, algo que es importante para que la planeación sea más eficaz y eficiente en estos entornos organizacionales.<sup>48</sup>

En particular nos interesa desarrollar la planeación de escenarios por su utilización frente a distintas contingencias:

- Planeación de escenarios:

Es importante para los gerentes de hoy vigilar y evaluar tendencias y cambios del ambiente externo. No todos los escenarios son igualmente importantes, por ello es necesario ocuparse de las principales dificultades y trazar escenarios de acuerdo a cada una de ellas.

Un escenario es un cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro. A la elaboración de escenarios se le llama también *planeación para casos de contingencias*, es decir, si esto pasa, entonces aquellas serán acciones que emprenderemos.

## **2.10 Cultura**

La cultura de una organización es especialmente importante para los gerentes, ya que define lo que pueden hacer y lo que no. Si la misma es fuerte limita las opciones de toma de decisión del gerente en todas las funciones administrativas.

### **Responsabilidad ante la sociedad**

## **2.11. Entorno**

Hay fuerzas ambientales que encauzan de manera importante los actos de los gerentes.

El ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. Está formado por dos componentes, entorno específico y entorno general.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 9. Págs. 205 – 232.

<sup>49</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 3. Págs. 49 – 75.



- Entorno específico:

Abarca las fuerzas internas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. Ejemplos de estos son: clientes, proveedores, competencia, grupos de presión.

- Entorno general:

Condiciones económicas, políticas, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización.

Ambos entornos afectan a los gerentes por dos factores:

- Grado de incertidumbre:

No todos los ambientes son iguales sino que difieren por su grado de incertidumbre ambiental, que es la medida de los cambios y la complejidad del entorno de una organización.

- Las relaciones entre la organización y las partes externas interesadas:

Las partes interesadas son todas las entidades del ambiente externo afectadas por las decisiones y acciones de la organización. Estos grupos tienen un interés en lo que hace la organización o han sido influidos de manera significativa por ella. Los gerentes deben cuidar estas relaciones ya que pueden traer a la organización otros resultados, como por ejemplo mayor capacidad de pronóstico de los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, más confianza entre las partes y más flexibilidad de la organización para encajar en los cambios.

Tanto las organizaciones como los países tienen culturas diferentes. La cultura nacional son los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante. La cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que en la cultura organizacional, por lo tanto cuanto más influencia tenga ésta en el empleado, más la tendrá en la cultura organizacional.

### **Responsabilidad ante el individuo**

#### **2.12 Liderazgo**

Existen seis rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes:<sup>50</sup>

- Empuje

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Ellos tienen un deseo de realización relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y demuestran iniciativa.

- Deseo de Dirigir

Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigirlos. Muestran gran disposición a asumir responsabilidades.

- Honradez e integridad

Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños y demostrando una alta congruencia entre las palabras y los hechos.

- Confianza en sí mismos

---

<sup>50</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 2. Págs. 25 – 48.

Las personas buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes tienen que demostrar que poseen confianza en sí mismos, pues sólo así pueden convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.

- Inteligencia

Los líderes tienen que ser suficientemente inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

- Conocimientos adecuados para el trabajo

Los líderes eficaces tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de las mismas.

### **2.13 Estilos de comportamiento**

Los gerentes pueden ser caracterizados también por distintos estilos de comportamiento. En una aproximación a la descripción del cargo gerencial Robbins y Coulter describen los siguientes:<sup>51</sup>

- Estilo autocrático

Corresponde al líder que tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

- Estilo democrático

---

<sup>51</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 2. Págs. 25 – 48.

Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser guía.

- Estilo laissez - faire

El líder concede, por lo general, una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente.

Estos estilos nos permiten observar la importancia y la correlación existente entre ellos y la delegación en el trabajo de un gerente. Un aspecto clave en la definición de las tareas que realiza el gerente es el estilo que se marca en función de su capacidad de delegar.

Es por este motivo que en la siguiente sección mencionamos los principales aspectos referentes a este tema.

## **2.14 La importancia de delegar**

Uno de los principales retos de las personas en puestos de responsabilidad es encontrar el equilibrio en la forma de dirigir y crear un estilo que permita el ejercicio útil, legítimo y positivo de la función de dirección.

Muchos autores sostienen que un hombre solamente puede supervisar a un número de personas muy limitado, lo que es llamado amplitud de control. Esto a su vez conduce a la deformación de la gerencia a través de la creación de niveles sobre niveles, que impiden la cooperación y la comunicación y corroen el significado de la labor gerencial.

Sin embargo, Peter Drucker<sup>52</sup> establece que si el gerente está controlado por los requisitos de los objetivos de su propio trabajo y medido por sus resultados, no hay necesidad de una supervisión que consista en decirle a un subordinado qué debe hacer y asegurarse de que lo haga.

---

<sup>52</sup> Drucker, Peter. "La gerencia de empresas". Capítulo 12. "Los gerentes deben dirigir".

Teóricamente un superior puede tener cualquier número de subordinados a su cargo, sin embargo en la realidad encontramos un límite que es determinado por la amplitud de responsabilidad gerencial que implica el un número de personas que un superior puede atender, enseñar y ayudar a alcanzar los objetivos de sus propios trabajos. Este es un límite real pero no fijo.

Un gerente debe poseer responsabilidad por unos pocos hombres, más de los que puede realmente ocuparse. De otra manera existiría la tentación de sustituirlos, es decir, hacerse cargo de sus tareas o estarles encima.

Uno de los caminos para asegurar ese equilibrio es el de delegar, el transmitir a los colaboradores parte de las responsabilidades propias, supervisando lo encomendado.<sup>53</sup>

El gerente sigue siendo el responsable del buen fin de la tarea, aunque ésta sea ejecutada por un colaborador. Con el encargo, el colaborador adquiere una responsabilidad.

Delegar sí es:

- Ilusionar.
- Supervisar.
- Apoyar al colaborador.
- Proponer trabajos nuevos.
- Aprender.
- Felicitar o corregir.
- Un estilo de dirección.

Delegar no es:

- Soltar una tarea.
- Olvidarse del asunto.
- Apropiarse de los éxitos.
- Culpar los fracasos.
- Una práctica puntual.

---

<sup>53</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo Esther. Obra citada. Capítulo 6.

Del mismo modo, Henry Mintzberg<sup>54</sup> establece que es preciso balancear el riesgo de exponer información confidencial con la ventaja de tener subordinados capaces de tomar decisiones eficientes.

## **2.15 Teoría de contingencia o situacional**

En el desarrollo de esta teoría se parte de la base de que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas – contingencias – necesitan métodos diversos de administración.<sup>55</sup>

Este método gerencial es de sentido común, porque las organizaciones y aún las unidades de la organización, varían de tamaño, metas, tareas, etc. Sería sorprendente encontrar reglas universales de administración que funcionaran en cualquier situación.

La base de esta teoría es explicar cómo funcionan las organizaciones en diferentes condiciones que varían de acuerdo con el ambiente o contexto que la organización escogió para operar. Esto significa que esas condiciones son dictadas desde afuera de la organización, es decir, desde su ambiente. Tales contingencias externas pueden considerarse oportunidades, imperativos o restricciones que influyen en la estructura y los procesos internos de la organización.<sup>56</sup>

-

Hay ciertas variables situacionales, dentro de las cuales podemos ver una lista no exhaustiva de ellas:<sup>57</sup>

- Tamaño de la organización: a medida que aumenta el tamaño, se acrecientan también los problemas de coordinación.
- Tecnología en las tareas rutinarias: la tecnología de rutina requiere estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de los que se usan con las tecnologías que no son de rutina.

---

<sup>54</sup> Mintzberg, Henry. Harvard Business Review. “Estrategia y Planificación Estratégica, Vol. III, n°4. Pág. 49.

<sup>55</sup> Culter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 2. Págs. 25 – 48.

<sup>56</sup> Chiavenatto, Adalberto. Extracto del capítulo 19. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill – 5 E-1999.

<sup>57</sup> Coulter, Mary y Robbins, Stephen. Obra citada. Capítulo 2. Págs. 25 – 48.

- Incertidumbre ambiental: el grado de incertidumbre causado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona mejor en un entorno estable y previsible puede ser totalmente inapropiado en un contexto de cambios rápidos e impredecibles.
- Diferencias individuales: los individuos varían en su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Estas diferencias y otras son especialmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos.

El valor principal de este método es que se subraya que no hay reglas simples o universales que puedan seguir los gerentes.

En relación con lo mencionado anteriormente, Stephen Covey establece un paradigma denominado el Liderazgo Centrado en Principios. El mismo detalla las habilidades con que debe contar el gerente para hacer funcionar una organización, promoviendo el trabajo en conjunto y aplicando lo mejor de cada individuo, las técnicas y la estructura de la misma, en pos de una estrategia y objetivos compartidos.

Los componentes del paradigma que involucran estas habilidades son:<sup>58</sup>

- La gente

Este paradigma se basa en la eficacia de la gente. Ellos son quienes constituyen el valor supremo porque producen todo lo demás en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. En este paradigma la gente representa el nivel interpersonal y el principio clave con que debe contar el gerente es la confianza.

---

<sup>58</sup> Covey, Stephen R. “El Liderazgo Centrado en Principios”. Segunda parte. “Desarrollo Gerencial y Organizacional”. Págs. 207 – 209.

- El sí mismo

Representa el nivel personal dentro de este paradigma. El principio clave es la confiabilidad. Esto significa que podemos tener muchas preocupaciones en el exterior, en las corrientes interiores y externas a la organización, pero para lograr un cambio significativo se debe comenzar por el círculo de influencia. Se trata de un enfoque adentro – afuera, ya que todos los cambios comienzan por nosotros mismos.

- El estilo

Un estilo gerencial que trata de otorgar poder genera más innovación, iniciativa y compromiso, pero también un comportamiento más impredecible. Se debe lograr liberar el potencial de la gente, promover la innovación y la auto iniciativa a través de una auto supervisión que respete al individuo como tal y produzca los resultados deseados de una forma que es más dura, pero también más beneficiosa que cuando se emplea un sistema de alto control.

- Las técnicas

Las técnicas tales como la formación del grupo, la delegación, la negociación y la autogestión, son fundamentales para lograr un alto rendimiento. Se logra a través de la educación y capacitación continuas.

- Visión y principios compartidos

La mejor manera de agrupar a la gente y la cultura bajo una visión y una estrategia, es formular una misión, la cual es un producto del esfuerzo y la contribución colectiva de todos los niveles de la organización. Lo importante es el proceso por el cual pasan todos aquellos que contribuyen a la creación de la misión y no tanto el documento en sí.

- La estructura y los sistemas

Hay seis sistemas que son comunes a la mayoría de las organizaciones:



- Información: de todos aquellos que tienen intereses en la organización.
- Compensación: incorpora gratificaciones tanto económicas como psíquicas. La cooperación sinérgica recompensa y genera espíritu de equipo.
- Capacitación y desarrollo: el alumno es responsable del aprendizaje; el instructor y la institución se consideran recursos para ayudar; la capacitación es controlada por el alumno y no por un sistema.
- Reclutamiento y selección de personal: los líderes basados en principios reclutan y seleccionan al personal cuidadosamente, conciliando la capacidad, la aptitud y los intereses del candidato con los intereses y exigencias del trabajo. Antes de tomar la decisión de contratar, ascender, degradar o despedir, los líderes eficaces buscan consejo confidencial de sus colegas y supervisores respetados.
- Diseño del trabajo: los trabajos deberían ser diseñados para canalizar muchos de los intereses y habilidades de las personas. Estas necesitan percibir con claridad en qué consiste la tarea, cómo se relaciona con la misión de conjunto de la organización y cuál puede ser su contribución personal. Necesitan saber de qué recursos y sistemas de apoyo disponen y gozar de cierto grado de autonomía para determinar qué métodos emplearán para alcanzar los resultados deseados.
- Comunicación: para lograr comunicaciones organizacionales eficaces son fundamentales las entrevistas persona a persona, las reuniones de staff, un sistema de sugerencias de empleados, una política y procedimientos de puertas abiertas, entrevistas anuales, formación de comisiones ad hoc para motivar ideas innovadoras. Los sistemas de comunicación funcionarán más eficazmente si están organizados en torno a una visión y una misión compartidas.

- Estrategia

Debe ser congruente con los objetivos expuestos, con los recursos de que se dispone y con las condiciones del entorno.

- Corrientes

Dentro de la organización existen muchas corrientes (ambientes operativos) que deben ser controladas periódicamente para tener la seguridad de que la estrategia, la visión compartida, los sistemas y todo lo demás está alineado con la realidad exterior.

Lo anteriormente descrito nos permite vincular el Liderazgo Centrado en Principios establecido por Covey, como el más indicado para la aplicación de la teoría situacional o de contingencia.

## **CAPÍTULO 3: Aspectos vinculantes entre el rol gerencial y las organizaciones sin fines de lucro**

### **3.1 Surgimiento del rol**

Basándonos en las teorías mencionadas en los capítulos anteriores referentes a las organizaciones sin fines de lucro y al rol gerencial, podemos detectar la importancia del mismo a lo largo de toda la vida de la organización.

Fundamentalmente se hace hincapié en los siguientes dos momentos del ciclo de vida, reflejando la intervención imprescindible de una persona con formación gerencial para hacer frente a los desafíos que se presentan:<sup>59</sup>

- Al nacer una entidad sin ánimo de lucro

Es habitual que el grupo de personas que voluntariamente impulsó su creación constituya el Directorio. Mientras el volumen de actividad de la organización lo permita, ellos asumen como órgano directivo las orientaciones a corto y a largo plazo.

Cuando los proyectos y las actividades son más numerosos, se hace necesario incorporar a personal contratado que aporte continuidad diaria al trabajo que se desarrolla.

Los primeros contratados son profesionales que atienden la ejecución de los programas, pero a medida que crece el equipo humano surge la necesidad de contar con alguien que asuma expresamente las tareas gerenciales mencionadas en el Capítulo 2 del presente trabajo.

Una buena dirección contribuye decisivamente a alcanzar las metas marcadas, pero sobre todo, a que estas metas se logren de manera eficiente.

Nos encontramos entonces, con que la entidad cuenta con dos órganos distintos de orientación que deben estar siempre coordinados entre sí:

- Directorio: se encuentra más centrado en el mediano y largo plazo. Diseña las grandes líneas estratégicas y las previsiones de los cambios necesarios, supervisando si se consiguen o no los objetivos fijados. Normalmente, su presidente asume la máxima representación de la entidad.
- Gerente: está más enfocado al corto y mediano plazo. Ejecuta o supervisa la ejecución de las acciones establecidas, informa periódicamente al Directorio. El gerente

---

<sup>59</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo 6.

asume en el día a día la dirección de la entidad basado en los lineamientos definidos por el Directorio.

- Al momento de elaborar el plan de acción

Al principio los propios fines fundacionales de la organización no lucrativa sirven prácticamente de plan de acción. Pero a medida que la entidad crece, experimentando cambios internos y constatando los externos (que también la afectan) se hace necesario definir de forma más concreta los ejes prioritarios y con ellos la presencia inminente de un gerente o rol afín. Para ello hay tres aspectos clave:

- Visión.
- Misión.
- Plan Estratégico.

Con visión y misión claras, la entidad cuenta con los elementos necesarios para definir el plan estratégico, que es el que marca la política de conjunto de la entidad.<sup>60</sup>

### **3.2 Características personales e interpersonales**

En base a la bibliografía estudiada resaltamos, en el presente capítulo, el perfil característico del gerente en este tipo de organizaciones.<sup>61</sup>

No todos los gerentes operan en una situación de negocio; muchos, y su número es cada vez mayor, trabajan en organizaciones no comerciales, hospitales, entidades sociales, oficinas del gobierno, escuelas y bibliotecas. Algunas de estas instituciones se clasifican como organizaciones sin fines de lucro.

La gerencia de una organización sin fines de lucro es diferente que administrar un negocio orientado hacia la ganancia. También estos gerentes de las organizaciones sin fines de lucro, trabajan según normas distintas a las que rigen las situaciones encaminadas a obtener ganancias.

---

<sup>60</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustín; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo 6.

<sup>61</sup> Elkins, Arthur. "Administración y gerencia, estructuras funcionales y prácticas".

Una vez que se ha fijado el objetivo principal de la organización y se han presupuestado los recursos para cumplir la misión, se espera que los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro logren el objetivo – efectividad – utilizando los recursos presupuestados o menos – eficiencia –.

Cuando nos convertimos en individuos relativamente independientes, el siguiente desafío que se nos presenta es, en efecto, establecer una interdependencia eficaz con otras personas. Para lograrlo debemos emplear la empatía y la sinergia en nuestros esfuerzos por ser proactivos y productivos.

### 3.2.1 Características distintivas

Existen determinadas características personales que un individuo debe tener para lograr un buen desempeño gerencial en una organización sin fines de lucro.

La teoría elaborada por Stephen R. Covey, en su libro “El Liderazgo Centrado en Principios”, refleja claramente las características distintivas que, a nuestro entender, debe tener la persona que desempeña la gerencia o rol afín en las organizaciones objeto de estudio:<sup>62</sup>

- Aprenden continuamente

La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma.

- Tienen vocación por servir

Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Todo intento de convertirse en una persona centrada en principios sin llevar una carga sobre los hombros está sencillamente condenado al fracaso. Se puede

---

<sup>62</sup> Covey, Stephen R. Obra citada. Capítulo 1. Págs. 37 – 45.

intentar hacer como si se tratara de un ejercicio intelectual o moral, pero si no se tiene la necesidad de empujar o de tirar de algo, se convierte en un esfuerzo en vano.

- Irradian energía positiva

Su actitud es optimista, positiva y animosa. En el medio de una confusión o un problema, lucha por ser pacificador, armonizador, desactivando y revirtiendo la energía destructiva.

- Creen en los demás

Creer en la potencialidad invisible de los demás, esto genera un clima de crecimiento y de oportunidades.

- Dirigen sus vidas de forma equilibrada

En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan. No son extremistas ya que no enfocan las cosas en términos de todo o nada. Piensan en términos de prioridades y jerarquías. Tienen el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación: equilibradas, medidas, moderadas y prudentes. No son adictos al trabajo, ni fanáticos políticos o religiosos. Viven con sensibilidad el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con facilidad a las cambiantes circunstancias.

- Viven la vida como una aventura

La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia y no en la seguridad, protección y abundancia de sus zonas confortables. Están interesados en las personas y hacen preguntas. Cuando escuchan, lo hacen con todos sus sentidos, aprenden de la gente, no la etiquetan por sus éxitos ó fracasos del pasado. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios básicos es la flexibilidad.

- Son sinérgicos

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son catalizadoras del cambio, mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan inteligente y duramente, son muy productivas porque aportan novedad y creatividad. Trabajan en equipo, luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados ya que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Por esto tampoco sienten la necesidad de supervisar de cerca. Cuando negocian y se comunican con los demás en situaciones antagónicas, aprenden a separar la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de posiciones, entonces acuden juntos a soluciones sinérgicas mejores a las propuestas originales.

- Se ejercitan para la auto – renovación

Se ejercitan en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Estos principios de auto renovación conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

### 3.2.2 Puesta en práctica

El Liderazgo Centrado en Principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: <sup>63</sup>

- Personal: la relación con sí mismo.
- Interpersonal: las relaciones e interacciones con los demás.
- Gerencial: la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.

---

<sup>63</sup> Covey, Stephen R. Obra citada. Capítulo 1. Págs. 37 – 45.

- Organizacional: la necesidad de organizar a las personas, es decir, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es necesario pero no suficiente. Se debe trabajar en ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

- Confiabilidad a nivel personal

Basada en el carácter, en lo que uno es como persona. También está basada en la capacidad, en lo que uno puede hacer.

- Confianza en el nivel interpersonal

La confiabilidad a nivel personal es el cimiento de la confianza. Si dos personas confían recíprocamente sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación y desarrollo, pero si una de ellas tiene defectos de carácter, entonces debe formular y cumplir compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

### **3.3 La aplicación del liderazgo en la organización**

#### Definición de liderazgo

Según la definición dada por Gibson, Ivancevich y Donnelly el liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de ellas mismas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James. "Las organizaciones". Capítulo 11. Págs. 306 – 336.



Dentro de la definición de liderazgo encontramos tres elementos básicos:

- Uso de la influencia.
- Agente de cambio.
- Logro de metas individuales y grupales por parte del líder.

Consideramos que no es suficiente que el líder cuente con las características antes mencionadas, sino que también debe poseer los dos principios maestros aplicables al “gerenciamiento” establecidos por Stephen R. Covey: <sup>65</sup>

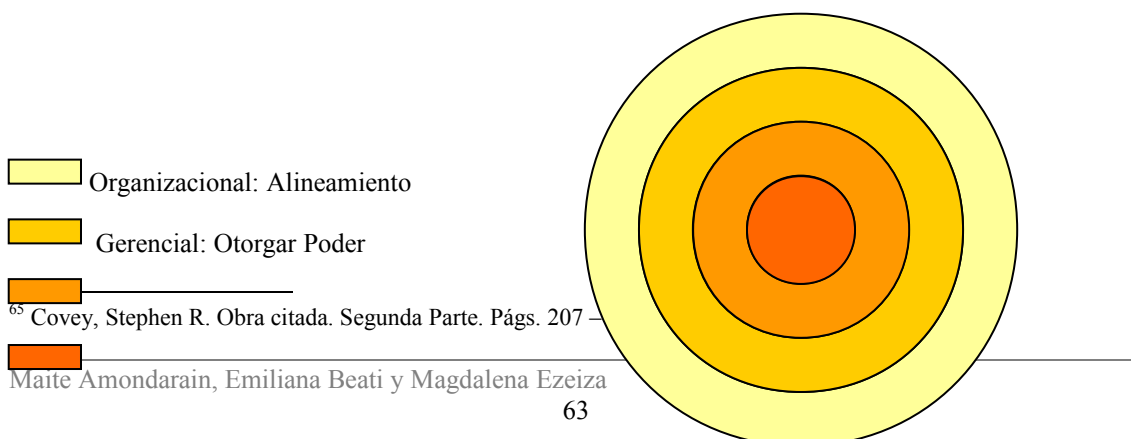
- Facultar con poder a nivel gerencial

Si el líder les tiene confianza a las personas no las supervisa, ellas se supervisan a sí mismas. A través de la confianza y el conocimiento de su trabajo y las necesidades de la organización, autoevalúan su propio trabajo, rindiendo cuentas al líder, sabiendo juzgarse a sí mismas basándose en el convenio efectuado con el mismo.

- Alineamiento a nivel organizacional

Si la organización se basa en confianza será muy flexible y el ámbito de control del líder muy extenso, ya que la gente se supervisa a sí misma y realiza su trabajo con compromiso debido a que comparte la visión común. Esto se basa en la cultura de alineación de la estrategia, el estilo, la estructura y los sistemas con la misión y con la realidad del medio.

### **Los cuatro niveles del Liderazgo Centrado en Principios y sus principios clave**



Interpersonal: Confianza

Personal: Confiabilidad

Fuente: Covey, Stephen R. Obra citada. Segunda parte. Págs. 207 – 209.

### **3.4 Responsabilidad social y ética administrativa**<sup>66</sup>

Con la presión que ejercen las partes interesadas sobre la organización para que reaccione ante los problemas sociales, se espera que los gerentes sean responsables por la manera en que la conducen. Algunos expertos indican que los gerentes deben abordar sus responsabilidades desde el punto de vista de sus repercusiones en la sociedad.

Hacer lo correcto, en el sentido de administrar de manera responsable y ética, no siempre es fácil. Como las expectativas que se crea la sociedad con respecto a sus instituciones cambian constantemente, los gerentes deben mantenerse al corriente de esas expectativas.

Existen dos conceptos:

- Concepto clásico (económico)

La idea principal es que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias.

- Concepto socioeconómico

La responsabilidad social de la administración va más allá de generar ganancias hasta incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

---

<sup>66</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Obra citada. Capítulo 5. Págs. 99 – 132.

Cada vez más organizaciones en todo el mundo asumen seriamente sus responsabilidades sociales. Una organización que asume responsabilidades sociales ve las cosas de manera ligeramente distinta y va más allá de lo que le impone la ley, o decide hacerlo porque es lógico desde el punto de vista económico. Hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto o lo moral.

Definimos responsabilidad social como el deber de una organización, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad.

La responsabilidad social añade el imperativo moral de hacer aquello que mejora la sociedad y de no hacer lo que la demerite; requiere que las organizaciones determinen lo bueno y lo malo, y que tomen decisiones éticas y se entreguen a actividades éticas.

Los gerentes de una organización con sensibilidad social identifican normas sociales prevalecientes y modifican su participación social para poder responder al cambio de las condiciones de la sociedad.

### **3.5 Planificación estratégica en una entidad sin ánimo de lucro<sup>67</sup>**

Gestionar una organización de este tipo exige diferentes tipos de responsabilidad, hay que emplear debidamente los recursos disponibles – optimizar – para garantizar el logro del fin social que la organización se haya propuesto. Los gerentes también son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo ante los beneficiarios, que podrán verse desamparados si la entidad desapareciera.

---

<sup>67</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustin; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo 1.

El gerente, persona encargada de la gestión, particularmente debe llevar adelante cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar que se encuentran desarrolladas en el Capítulo 2.

Un eficaz instrumento de gestión con que cuentan los gerentes de las entidades a la hora de llevar adelante la función de planeación, es la planificación estratégica.

Supone aplicar una serie de herramientas con metodología para orientar la organización al futuro, sin olvidarse del presente. Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presentan y evitar riesgos que sin duda aparecerán.

Para una buena planificación se debe tener en cuenta tres elementos:

- La situación actual de la entidad.
- Las metas que se han marcado.
- Qué decisiones se deberán tomar para conseguirlas.

Una planificación eficaz se apoya en el pensamiento creativo de los gerentes, en el conocimiento profundo de la entidad y su ámbito de actuación y en la valoración de las diferentes opciones posibles, pero por sobre todo en la coordinación.

Una estrategia es una línea, un camino, que indica y planea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización.

Un aspecto distintivo de la planificación estratégica entre las organizaciones estudiadas y las lucrativas es el desarrollado en el apartado siguiente.

### 3.5.1 Inclusión de los programas de sensibilización en la planeación<sup>68</sup>

La mayoría de las acciones que desarrolla una entidad sin ánimo de lucro están encaminadas a tratar de paliar un problema. La sensibilización es importante ya que se

---

<sup>68</sup> Caro, Alfonso; De Asis, Agustin; Gross, Dominique y Lillo, Esther. Obra citada. Capítulo 2.

dirige directamente a las causas de los problemas y es la manera de intentar que en el futuro no se repitan.

Sensibilizar es transmitir a la sociedad una realidad difícil de asumir con el fin de conseguir cambios en las actitudes y en los hábitos que favorecen la existencia de esa problemática.

La sensibilización forma hoy una parte muy importante de los objetivos de las entidades sin ánimo de lucro que trabajan en acción social o desarrollo. Muchas organizaciones han diseñado programas específicos de sensibilización para dar a conocer las realidades en las que trabajan. Incluso se han creado organizaciones no gubernamentales cuya única misión es sensibilizar a la población sobre los problemas que la rodean.

La manera más fácil de difundir lo que una organización hace es a través de su memoria anual, siempre y cuando se le dé la difusión adecuada. En la memoria se puede incluir una breve descripción de las actividades que se han llevado a cabo a lo largo del año. En la actualidad muchos organismos oficiales que conceden financiación para proyectos de entidades sin fines de lucro, reservan en los presupuestos una partida para llevar a cabo actividades de sensibilización sobre el proyecto que subvencionan.

Las organizaciones pequeñas no deben dejar pasar esta oportunidad para incluir en sus proyectos alguna acción que dé a conocer el trabajo que se está realizando.

### 3.5.2 Planificar con miras al rendimiento<sup>69</sup>

En las instituciones estudiadas el rendimiento debe ser planificado. El punto de partida de su planeamiento es la misión, ya que ella define qué se entiende por resultados en una entidad determinada. Si no se parte de allí, la organización no logrará rendimiento alguno.

Luego, es necesario conocer qué personas componen sus grupos de interesados. Una de las diferencias básicas entre las entidades lucrativas y las no lucrativas es que las segundas siempre tienen un sinnúmero de grupos de interesados.

---

<sup>69</sup> Drucker, Peter. "Dirección de instituciones sin fines de lucro". Tercera parte. Págs. 109 – 144.

Antes era habitual que una organización lucrativa trazara sus planes pensando solamente en un sólo grupo de interesados, los clientes y su satisfacción. Todo el resto – los empleados, la comunidad, el entorno y hasta los accionistas – eran restricciones. Esta situación igualmente hoy en día ha ido cambiando.

En cambio, en las instituciones sin fines de lucro siempre ha habido un sinnúmero de interesados. La primera tarea del gerente – y también la más ardua – es poner de acuerdo a todos estos grupos de interesados sobre cuáles son las metas a largo plazo de la institución. La planificación de la estructura en torno al largo plazo es el único modo de integrar todos estos intereses.

### **3.6 Rendimiento y resultados**<sup>70</sup>

Las instituciones sin fines de lucro tienden a no dar prioridad al rendimiento y los resultados. Sin embargo, uno y otros son igualmente importantes – y más difíciles de medir y controlar – en esas entidades que en una organización lucrativa.

Según Peter Drucker toda organización sin fines de lucro existe para lograr un rendimiento que consiste en provocar un cambio en las personas y en la sociedad.

En el caso del resultado, el autor citado plantea que a estas instituciones les es muy difícil responder a la interrogante de qué debe entenderse por resultados. Es esencial para evacuar dicha interrogante recordar que los resultados logrados por estas instituciones son siempre externos y no internos.

#### Causas morales vs. Causas económicas

La disciplina de analizar a fondo qué resultados se les exigirá a estas instituciones puede protegerlas del despilfarro de sus recursos, provocado por la confusión entre las causas morales y económicas.

Por lo general, a este tipo de organizaciones les resulta casi imposible abandonar cualquier tarea emprendida. Todo cuanto hacen es “una buena causa”. Pero deben

---

<sup>70</sup> Drucker, Peter. “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. Tercera parte. Págs. 109 – 144.

distinguir entre las causas morales y las económicas. La falta de resultados sólo indica que hay que esforzarse más. Esta es la esencia de una causa moral. En una causa económica nos preguntamos: “¿Es este el mejor uso que podemos dar a nuestro magros recursos?”. Sin duda siempre hay mucho trabajo para hacer, pero deben enfocarse los recursos allí donde están los resultados.

La eterna tentación de los funcionarios de estas instituciones y más aún de su Directorio, es creer que todo cuanto hacen, sea lo que fuere, es una causa moral y por ende debería llevarse adelante con resultados o sin ellos. Sin embargo, aún cuando la causa en sí misma sea moral, es preferible que el modo específico en que se lleva adelante dé resultados. Siempre hay muchas más causas morales por servir que recursos.

Es por esto que las instituciones tienen el deber – ante sus donantes, sus beneficiarios y su propio personal – de asignar sus escasos recursos a las actividades que den como fruto resultados, en lugar de malgastarlos en darse el lujo por ser virtuosos.

## **CAPÍTULO 4: Metodología y Trabajo de Campo**

En el presente capítulo detallaremos la metodología de trabajo utilizada habiendo definido el objetivo principal y la justificación del tema sujeto a estudio. Asimismo expondremos toda la información recabada en el trabajo de campo.

### **4.1 Elaboración del Marco Teórico**

Como primera aproximación realizamos una investigación bibliográfica exhaustiva consultando autores expertos en la materia, cuyo contenido se encuentra plasmado en el Marco Teórico del presente trabajo.

Una vez que adquirimos el conocimiento suficiente, evaluamos el aspecto positivo de realizar una investigación de campo, para poder constatar en la práctica la aplicabilidad de los conceptos del Marco Teórico.

### **4.2 Elección de la estrategia de investigación**

Cuando se inicia el presente capítulo con lo primero que nos encontramos es con definir el tipo de investigación a realizar.

Luego de evaluar los métodos existentes de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, decidimos que el más adecuado sería el enfoque descriptivo, utilizando la investigación por entrevista.

El método de investigación descriptiva tiene como objetivo describir la estructura de los fenómenos y su dinámica. Está en el primer nivel de conocimiento científico. Utiliza básicamente técnicas cualitativas entre las que se puede distinguir los siguientes estudios observacionales:<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Sabino, C. (1992) El Proceso de Investigación. Extraído Febrero, 20, 2006 de la World Wide Web: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI-cap-4.htm> Urbano, G. (2003). Metodología de la Investigación. Extraído Febrero, 20, 2006 de la World Wide Web: <http://www.mipagina.cantv.net/g-urbanoucv23/metodologia%20de%20la%20investigacion.htm>.



- Análisis de contenido.
- Estudios etnográficos.
- Investigación – Acción.
- Investigación por entrevista.

La investigación descriptiva va más allá de la toma y tabulación de datos; supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que describe, combinando así el contraste, la interpretación y la evaluación.

### **4.3 Diseño de la investigación**

Una vez definida la metodología de investigación elaboramos una entrevista modelo a ser aplicada a nuestro universo de estudio. La misma puede ser consultada en el Anexo I. Las entrevistas realizadas se encuentran plasmadas en el Anexo II.

Dado que nuestro objetivo es validar los diferentes enfoques teóricos sobre el tema, o – eventualmente – determinar las características diferenciales en el campo de estudio; de las variables existentes en la teoría, incluimos las que consideramos que mejor describen el perfil del gerente, o quien desempeña un rol afín, en las organizaciones sin fines de lucro.

Adicionalmente, fue necesario tener un panorama general de las organizaciones estudiadas para poder efectuar las conclusiones sobre el vínculo que existe entre este tipo de organizaciones, el rol gerencial y la teoría.

### **4.4 Trabajo de campo**

Para delimitar el campo de estudio comenzamos con un relevamiento de las organizaciones sin fines de lucro existentes en el Uruguay. Para ello consultamos páginas Web y visitamos la biblioteca del Ministerio de Educación y Cultura (M.E.C.) donde hay un listado de las mismas. Por su parte nos dirigimos a la Dirección General de Registros del M.E.C. donde obtuvimos un informe del universo de estudio. Nos referimos también a la lista actualizada de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al Desarrollo (ANONG Uruguay).

Asimismo la Sra. Analía Bettoni, quien estudia este tipo de organizaciones, nos concedió una entrevista y nos describió la realidad de las organizaciones de la sociedad civil. Ante esto consultamos el libro “El tercer sector en Uruguay” de Analía Bettoni y Anabel Cruz el cual se puede encontrar en un emprendimiento del Instituto de Comunicación y Desarrollo (I.C.D.) llamado [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org).

Habiendo efectuado este relevamiento, se realizó la selección de la muestra, escogiendo una muestra dirigida – el motivo de ello se detalla en el apartado 4.6 y la selección de la misma en el 4.7 – y la entrevista modelo a efectuar a las nueve organizaciones elegidas.

#### **4.5 Análisis de datos**

Luego de realizar las entrevistas sistematizamos la información obtenida, detallando el comportamiento de las variables estudiadas, elaborando luego el Cuadro Ilustrativo del Trabajo de Campo. Éste se encuentra al final de este capítulo.

Los datos plasmados en el cuadro nos permiten contrastar los fundamentos teóricos con la realidad objeto de estudio. En base a esto elaboramos las conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el Capítulo 5.

#### **4.6 Definición y descripción del universo de estudio**

En la planificación operativa de nuestra investigación, como primer paso, decidimos analizar el universo de estudio de las organizaciones sin fines de lucro, para poder definir los sujetos que lo componen, delimitarlo y así seleccionar una muestra representativa del mismo. Todo esto en función de poder observar el comportamiento del rol gerencial o quien desempeña un rol afín en este universo para el sector de la salud.

Este universo de estudio se encuentra entonces limitado en dos aspectos:

- Primeramente, dentro de las asociaciones de la sociedad civil – tercer sector, descrito en el Capítulo 1 – nos enfocamos en las del área de la salud.
- Como un segundo corte, dentro del Tercer Sector, atendiendo a los tipos que pueden adoptar, tomamos en cuenta las fundaciones y asociaciones civiles, dejando afuera otras como las enfermerías, sindicatos y centros de salud (Salud Pública).

Para poder efectuar la delimitación previamente mencionada, como primera aproximación buscamos en páginas Web. De este modo pudimos comprobar que en este medio no existe una base de datos completa que abarque todas las organizaciones sin fines de lucro.

Luego recurrimos a la biblioteca del Ministerio de Educación y Cultura – M.E.C. – donde existe un amplio listado de este tipo de organizaciones, realizado por la Licenciada Bibliotecóloga Analía Bettoni, plasmado en un libro en el cual se encuentran ordenadas alfabéticamente. Existen numerosas ediciones de este libro, siendo la última del año 2004. Si bien nos resultó muy útil la consulta, nos enfrentamos al inconveniente de que al estar organizadas por orden alfabético, no nos permitía encontrar fácilmente las organizaciones pertenecientes al sector de la salud.

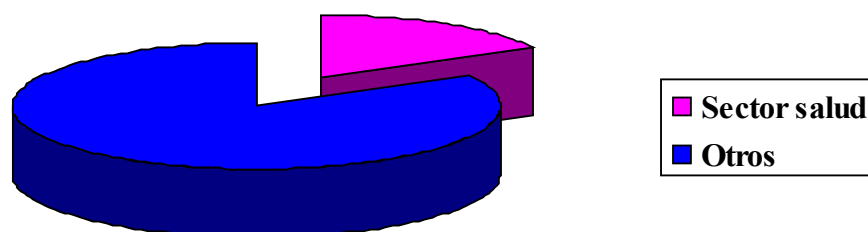
En la biblioteca del M.E.C. nos recomendaron dirigirnos a la Dirección General de Registros, donde deben inscribirse todas las asociaciones civiles para poder obtener personería jurídica. Solicitamos un informe del cual obtuvimos que a la fecha del 23 de enero de 2009, están registradas trece mil trescientos cuarenta y un asociaciones civiles y doscientos cuarenta y ocho fundaciones, lo que hace un total de trece mil quinientos ochenta y nueve instituciones con personería jurídica. Este informe se encuentra en el Anexo IV. Sin embargo en el mismo se especifica que no pueden informar cuántas están enfocadas en la salud ya que no las tiene clasificadas según el objeto social de las mismas. Asimismo en la entrevista, Analía Bettoni nos informó que este registro no es actualizado, debido a que no se hace un seguimiento de las asociaciones o fundaciones

que están sin actividad. El último censo que se efectuó al respecto fue voluntario en el año 1998.

Al consultar la página de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al Desarrollo (ANONG Uruguay), obtuvimos una lista de noventa y dos organizaciones en total, sin poder obtener un listado ordenado por sector de actividad. Cabe aclarar también que no es obligatoria la inscripción de las organizaciones en esta asociación.

Otra fuente consultada fue la página Web del Instituto de Comunicación y Desarrollo [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org), donde se puede encontrar una guía con un total de trescientos veintisiete asociaciones ordenadas por área. Dentro de esta lista al filtrar las organizaciones de la salud, obtuvimos un listado de cuarenta y nueve organizaciones, que se encuentran detallados en el Anexo III.

Dentro de estas cuarenta y nueve existen ocho organizaciones de las seleccionadas para estudiar que no se encuentran incluidas. De forma que incluyéndolas, obtendríamos un total de trescientos treinta y cinco organizaciones y cincuenta y siete del sector de la salud, que representan un 17% del total.



En base a todo lo previamente mencionado, decidimos optar por seleccionar una muestra dirigida.

#### **4.7 Selección y breve descripción de la muestra**

En función de toda la investigación realizada decidimos construir una muestra dirigida para investigar sobre ella, aplicando los conocimientos teóricos desarrollados en el Marco Teórico y así contrastarlos con la realidad y poder obtener nuevo conocimiento en esta área.

Para poder seleccionarla, se tuvieron en cuenta los aspectos que, a nuestro entender, son importantes para realizar el estudio y poder efectuar las correspondientes conclusiones y recomendaciones:

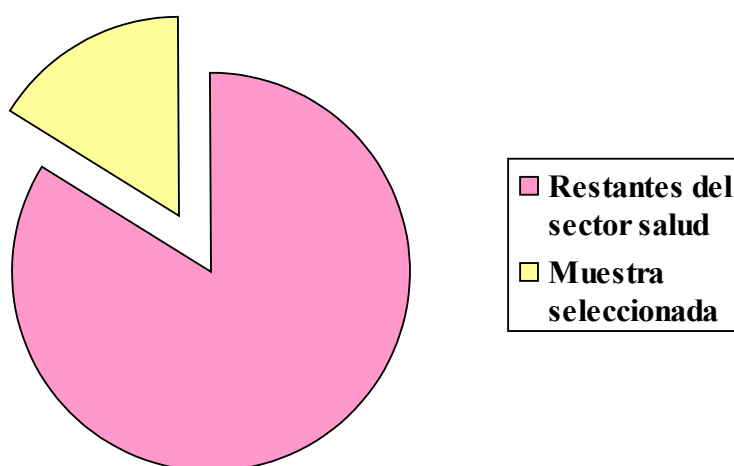
- Como primer aspecto decidimos tomar en cuenta organizaciones de distinto **tipo y tamaño**, para poder tomar evidencia sobre las características de la población de estudio y así lograr formar una conclusión que permite contemplar la teoría en todas ellas y su eventual aplicabilidad. Teniendo en cuenta esto, seleccionamos una muestra caracterizada por la **diversidad** en cuanto a la cantidad de gente que trabaja en ellas, la formación que tienen, el motivo que los impulsa a desempeñar tareas en ellas, la trayectoria en el sector, el tipo de actividad que realizan dentro del área salud, entre otros.
- Otro aspecto importante que consideramos para esta selección fue el conocimiento que tiene la sociedad de su existencia, su **difusión**. A través de ello comprobamos que existen distintos grados de publicidad por parte de este tipo de organizaciones y que esto influye sobre manera en su tamaño, su desempeño y su modo de trabajar. Por este motivo nos pareció un aspecto fundamental para elaborar la muestra, tomar en cuenta organizaciones sumamente difundidas y otras no conocidas.
- En la muestra seleccionada, si bien hubo diversidad en el tipo y tamaño de las organizaciones, se buscó cierta **homogeneidad** en la medida que todas las unidades de análisis tienen características comunes y no contradictorias.
- En relación al tamaño de la muestra seleccionada, tuvimos en cuenta una muestra dirigida relativamente pequeña con respecto al total comprendido en el

universo de estudio, impulsadas por la voluntad de **minimizar el riesgo** de incurrir en mala calidad del estudio y sus respectivas conclusiones. En cuanto a esta muestra dirigida, es importante mencionar que los resultados obtenidos en la investigación no necesariamente reflejan lo que sucede en el total del sector de la salud.

En función de lo previamente mencionado la muestra dirigida que definimos es la siguiente:

- Asociación Down del Uruguay.
- Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer.
- Fundación Álvarez Caldeiro Barcia.
- Fundación Instituto Psicopedagógico Uruguayo.
- Fundación Manantiales.
- Fundación Peluffo Guigens.
- Fundación Teletón.
- Asilo de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay (Hogar Israelita).
- Hogar Madre Ana.

Estas nueve organizaciones representan un 16% de las cincuenta y siete organizaciones del sector de la salud mencionadas previamente. Lo visualizamos gráficamente:



Una breve descripción de lo que efectúan permitirá afirmar los distintos aspectos arriba mencionados sobre las características de la muestra.

#### 4.7.1 Asociación Down del Uruguay:

Es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1986 por padres y familiares de personas con Síndrome de Down.

Su *misión* es que las personas con Síndrome de Down alcancen una inserción social y laboral en igualdad de derechos y que la institución brinde las herramientas necesarias para alcanzarla.

Su *visión* es lograr brindar a corto y a largo plazo una respuesta a las necesidades de las personas con Síndrome de Down por medio de servicios de información, campañas de sensibilización y contención a las familias, en un marco de valores que enriquezcan sus vidas y una comunidad comprometida y responsable.

Los *servicios* que brinda son:

- Atención a los padres “nuevos”.
- Centro de información y documentación.
- Equipo de apoyo a la integración educativa.
- Actividades.
- Cursos.

#### 4.7.2 Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer

Es una persona de derecho público no estatal creada por la Ley 16.097. Fue fundada en 1929 con personería jurídica desde el mismo año.

Su *objetivo* es la asistencia de pacientes oncológicos terminales en domicilio cuando son dados de alta del hospital, por estar fuera de posibilidad de tratamiento oncoespecífico. A partir de ese momento son derivados a A.U.L.C.C. por los hospitales o por el Servicio de Asistencia Externa, del Ministerio de Salud Pública.

Los *servicios* que brinda son muy variados teniendo como característica distintiva que los beneficiarios son la población en general, no pudiendo ser individualizados. Estos servicios son:

- Vigilancia epidemiológica: incidencia y mortalidad del cáncer en el país a través de encuestas y realización estadísticas.
- Centro de difusión del cáncer: a través de una biblioteca sobre el tema.
- Capacitación técnico – profesional.
- Educación poblacional: se busca concientizar a la población para mejorar la calidad de vida.
- Programa de prevención de cáncer de cuello de útero.
- Programa de prevención de cáncer de mama: es al que más dinero se le destina ya que es el programa de mayor alcance y costo.
- Proyectos de investigación.

#### 4.7.3 Fundación Álvarez Caldeiro Barcia

Es una fundación creada en 1999 con personería jurídica desde el año 2000.

El *objetivo* es lograr una maternidad digna, feliz y sin riesgos en todo el territorio nacional.

El *servicio* que brinda es de apoyo financiero a programas que se desarrollan dentro del Hospital Pereyra Rossell.

A diferencia de otras fundaciones que tienen objetivo propio y personal trabajando para el objetivo de las mismas, ésta actualmente lo que hace es apoyar a cuatro programas que se están realizando dentro del hospital.

Estos programas son:

- Screening auditivo: estudios realizados a niños prematuros en la audición.
- Screening oftalmológico: estudios realizados a niños prematuros en la vista.
- Banco de leche humana.



- Hogar de Madres: se alojan madres que tiene niños internados en el CTI, con la idea de brindarles educación.

Vinculado a este último programa existe el Fondo Rosado que recauda fondos para el Hogar de Madres, cubriendo casi el 100% del funcionamiento. El servicio que brinda la fundación en este caso, es colaborar con los médicos y las cuidadoras para el mejor funcionamiento de dicho hogar y no el apoyo de financiamiento.

La *cantidad de beneficiarios* no es medible, ya que se compone del público del Hospital Pereira Rossell. Realizan un trabajo de apoyo, brindando asistencia integral a madres embarazadas, niños y adolescentes. Los programas de apoyo que realiza la fundación surgen a través del planteo que realizan los médicos que resultan de sus inquietudes.

#### 4.7.4 Instituto Psicopedagógico Uruguayo

Es una fundación con personería jurídica desde 1983. Desde el año 1980 desarrolla acciones a favor de los niños, adolescentes y jóvenes con discapacidad y en situación de vulnerabilidad social.

Los *servicios* que brinda son:

- Atención a niños, adolescentes y jóvenes con discapacidad en un sentido amplio, incluyendo: asistencia, docencia, investigación y extendiéndose sobre todo a nivel de trabajo comunitario. La extensión se gestiona a través del Portal de Discapacidad que es el primero en Internet especializado en el área. A través de éste se realizan consultas, brindan servicio de información y asesoramiento a partir del 2004.
- Implementación de estrategias de rehabilitación de base comunitaria: estrategia de intervención a nivel comunitario en base a los parámetros que plantea la Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud, donde se busca que la persona con discapacidad pueda recibir en su propio medio, en líneas generales, la atención que necesita.

La *cantidad de beneficiarios* directos de los servicios brindados es aproximadamente setenta y cinco personas, entre niños, adolescentes y jóvenes. No brindan asistencia a los adultos.

#### 4.7.5 Fundación Manantiales

Es una fundación de bien público internacional, con sedes en la República Argentina, en la República Oriental del Uruguay, en Brasil y en España, dedicadas a la investigación, prevención y asistencia integral de las adicciones.

La *misión* es alcanzar el éxito a través de una cultura de calidad continua basada en:

- La excelencia del servicio y la utilización de tecnología de vanguardia.
- El trabajo de acuerdo a estándares de calidad internacional y de excelencia terapéutica, posibilitando en cada ser humano el derecho a la salud.
- La vocación de servicio, compromiso y profesionalismo de todos los que integran la Fundación.
- La pasión, la inteligencia y creatividad para entregar lo mejor.

Está enfocada al tratamiento de las adicciones en general, abarcando la prevención, el diagnóstico y el tratamiento. Trabaja todas las adicciones menos el tabaquismo, salvo que el paciente ingrese por otra adicción y a su vez esté interesado en tratar el tabaquismo.

La *visión* es ser una de las instituciones líderes de Hispanoamérica en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las adicciones.

Los *servicios* que brinda son:

- Tratamientos individualizados: incluye internaciones, centros de día, centro de noche, tratamiento pre ambulatorio y reinserción laboral.
- Laboratorio para screening de drogas.
- Espacios terapéuticos de tratamientos.

En cuanto a la *cantidad de beneficiarios*, desde sus nueve centros, alrededor de trescientos veinte personas son asistidas en los distintos tratamientos con un 94% de efectividad en la recuperación.

#### 4.7.6 Fundación Peluffo Giguens

Está formada desde 1988. La apertura del centro fue en 1996.

El *objetivo* es conseguir el sustento económico, técnico y humano para desarrollar la Hemato Oncología Pediátrica en el Uruguay, es decir brindar apoyo al niño con cáncer y a sus familias.

Los *servicios* que brindan, son en diferentes lugares:

- El hospital de día.
- Sector de internación.
- Hogar la campana.

La *cantidad de beneficiarios* son mil quinientos aproximadamente.

#### 4.7.7 Fundación Teletón

Inicia actividades en Uruguay en el 2003.

Su *objetivo* es la rehabilitación pediátrica para niños de cero a dieciocho años con problemas de origen neuro-músculo-esquelético.

El gran *valor agregado* que tiene esta institución es su modelo de abordaje terapéutico multidisciplinario, existente en pocas partes del mundo no existiendo hasta ese entonces en Uruguay.

La *cantidad de beneficiarios* se define en base al público objetivo general, que es el mercado. Aunque no existen datos claros, de acuerdo a los recabados son aproximadamente 11.700 niños.

Actualmente se han atendido mil niños y hay aproximadamente quinientos en lista de espera. Si bien mayoritariamente los niños que se atienden en el centro proceden del área metropolitana, muchos también llegan del interior.

#### 4.7.8 Asilo de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay (Hogar Israelita)

Es una asociación civil sin fines de lucro.

El *objetivo* está enfocado en brindar una atención integral hacia el adulto mayor de la colectividad judía.

Los *servicios* que brinda van desde la hotelería – lo edilicio – hacia todas las necesidades básicas que hay que cubrir, incluyendo las recreativas.

La *cantidad de beneficiarios* es de setenta y tres personas.

La *religión* juega un papel importante en el Asilo. Es un hogar judío y por ende es un ambiente judío. Se realizan las actividades religiosas, siendo opcional su participación en ellas.

#### 4.7.9 Hogar Madre Ana

Es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1897. Es el primer instituto religioso de estas características formado en Uruguay.

Su *objetivo general* es brindar a los residentes la mejor calidad de vida para que vivan plenamente y con fortaleza la ancianidad y alcancen así la vida plena.

Proporcionan *servicios* profesionales tales como dirección técnica, enfermería, fisioterapia, educación física, podología, asistencia social y psicológica, acompañamiento espiritual, laborterapia y música a personas mayores de sesenta y cinco años.

También tiene un *objetivo social* que implica orientar desde el área social, al fortalecimiento de la misión del instituto junto a las Hermanas desde su ser laico, responsable y comprometido con la obra.

Con respecto a la *religión*, que caracteriza fuertemente al hogar, no se exige que se practique ni al personal ni a los residentes, respetando sus creencias, aceptando residentes de cualquier religión pero no permitiéndose realizar propaganda de otras que no sea la católica.

#### **4.8 Análisis de la muestra**

A continuación analizaremos el comportamiento de estas nueve organizaciones con respecto a las diferentes variables de estudio definidas en la investigación.

##### 4.8.1 Variables referentes a la organización

- Naturaleza jurídica

De las organizaciones estudiadas, cinco tiene como personería jurídica la calidad de Fundación, una es Persona de Derecho Público no estatal creada por ley y las restantes tres son una Asociación Civil.

- Existencia de Directorio

Un denominador común del 100% de las organizaciones estudiadas, es que poseen directorio compuesto por miembros honorarios, cumpliendo con los requisitos establecidos según su naturaleza jurídica.

- Plan Estratégico

Cuatro de las organizaciones poseen plan estratégico. Dentro de estas la *Fundación Teletón*, dado su rápido crecimiento, no contaba con una estructura organizacional lo suficientemente profesionalizada ni con la definición de misión, visión y objetivos. Tampoco contaba con un cargo gerencial. Ante la aparición de este cargo se ha definido

el plan estratégico. Por su parte, para el *Hogar Israelita* el plan estratégico se aplica desde hace tiempo. La *Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer* posee un plan anual reflejado en un presupuesto por área. El *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* posee plan estratégico, el cual van reformulando a lo largo del tiempo.

Las restantes cinco no poseen plan estratégico, argumentando algunas que simplemente se basan en presupuestos mensuales, o que si bien plantean objetivos y los evalúan, no los establecen en un plan estratégico conformado y considerado como tal. La *Asociación Down del Uruguay* argumenta que se administra en base a decisiones aisladas y el *Hogar Madre Ana* tiene una misión y objetivos por departamento que acompañan a la misma, pero no elaboran un plan formalmente.

- Conceptos y herramientas de administración

Según lo desarrollado en el Marco Teórico algunos de los conceptos y herramientas de administración con las que cuentan los gerentes para realizar sus tareas son: identificación de misión, visión, objetivos, realización de análisis F.O.D.A., Cuadro de Mando Integral, cadena de valor y utilización de herramientas para la evaluación.

Las organizaciones que utilizan estas herramientas son cuatro, siendo solamente una la que utiliza el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que puede tener un impacto significativo en la implantación y control de estrategias. Otras herramientas utilizadas son las reuniones de evaluación del desempeño y elaboración de presupuestos mensuales o anuales, como es el caso del *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* y el *Hogar Madre Ana*. Ninguna organización manifiesta utilizar presupuesto quinquenal como herramienta de planificación a largo plazo. Cabe aclarar que en la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia*, el rol gerencial surgió luego de hacer un análisis F.O.D.A.

Las restantes cinco organizaciones no consideran la utilización de estas herramientas. Manifiestan conocer la importancia de la incorporación de estos instrumentos y en algunos casos que los integrantes de administración los utilizan intuitivamente, sin saber que los están aplicando.

- Participación del gerente en el plan estratégico

Existen cuatro organizaciones en las cuales el gerente participa en el plan estratégico; una de ellas es el caso de la *Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer* donde pudimos constatar que se desempeña una gerencia colegiada, los tres integrantes de la misma participan en la elaboración del plan estratégico en calidad de apoyo a los distintos programas que maneja la organización. Por su parte, la *Fundación Teletón* recién se encuentra desarrollando el plan estratégico que lo va a plantear íntegramente el gerente y se lo presentará al Directorio. En el *Hogar Israelita* el gerente también confecciona el plan estratégico en su totalidad, con la particularidad de que su gestión está sujeta a auditoría externa para controlar su desempeño y el del plan elaborado. En el *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* el gerente participa en la elaboración del plan estratégico en conjunto con el Directorio, la participación del gerente es activa en este proceso. Se hace hincapié en la no injerencia por parte del Directorio a nivel de opinión sobre el aspecto médico, ya que ellos no son del área de la medicina.

Quienes alegan no participar en la elaboración del plan estratégico establecen diferentes razones; por ejemplo la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* manifestó que es muy reciente la aparición del gerente como figura en la organización. Todas las intenciones son de instrumentar y ordenar el área administrativa, elaborando así un plan estratégico. Por su parte, en la *Fundación Manantiales* la situación es distinta ya que su Directorio se encuentra en Argentina y es quien toma las decisiones referentes a la confección del plan estratégico para la organización. Sin embargo, la gerencia es consultada sobre algunos aspectos para esta elaboración, teniendo la última palabra el Directorio. En la *Fundación Peluffo Guigens* ocurre algo muy similar, si bien no lo elabora el gerente participa dando ciertas opiniones cuando se lo consulta. En el *Hogar Madre Ana* esa tarea es encomendada al Contador y quien desempeña el rol de gerente puede aportar los datos que éste solicite para la elaboración de dicho plan. La *Asociación Down del Uruguay* funciona como una organización familiar, siendo consciente de que pueden administrar mejor este aspecto.

- Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada, existencia de subsidio por parte del Estado

En este aspecto pudimos observar y comprobar con los entrevistados que ocho de las organizaciones llenan un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada. Dentro de ellas existen algunas que trabajan en conjunto con el Estado incluso a través de subsidios otorgados por convenios con Salud Pública, lo que lleva a la solución de problemas y la reducción de costos. Muchas veces el Estado directamente no brinda estos servicios haciéndolo a través de este tipo de organizaciones por medio de la subvención. En algunos casos el ámbito público recurre a estas organizaciones porque sabe que pueden solucionarles los problemas de forma más ágil que con los procedimientos del Estado. Las organizaciones alegan que este trabajo provoca la formación de externalidades positivas.

La única organización que considera que no llena un vacío cubierto por el Estado es el *Hogar Israelita* ya que entiende que su actividad es complementaria y realizada de forma conjunta.

#### 4.8.2 Variables referentes al personal

- Cantidad de empleados remunerados y voluntarios

En el total de las organizaciones pudimos constatar que el 44% del total de sus empleados son remunerados, mientras que el 56% son voluntarios; siendo en cantidad cinco las organizaciones que no trabajan con personal voluntario.

Dentro de ellas cabe agregar que en la *Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer* el personal es 100% remunerado, ya que todos deben ser capacitados y contar con conocimientos adecuados para el trabajo, lo que también sucede en el *Hogar Israelita*, el *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* y el *Hogar Madre Ana*. Estos dos últimos explican lo anteriormente mencionado por el hecho de que se debe dedicar tiempo a la formación de los mismos o por el tipo de tarea que implica.



La *Fundación Manantiales*, la *Fundación Teletón* y la *Fundación Peluffo Giguens* por su parte, tienen formalmente estructurado el funcionamiento del trabajo voluntario, pautando la capacitación, el horario y las condiciones de trabajo.

Como particularidad observamos que en la *Asociación Down del Uruguay* se exige que el personal voluntario asuma sus tareas como un trabajo, porque de lo contrario se estaría decepcionando al beneficiario.

- Participación del gerente en la selección, capacitación y evaluación
- Participación en la selección:

En este aspecto pudimos observar que en cuatro de las organizaciones el gerente participa en este proceso a través de entrevistas personales, en una de las cuales lo hace por intermedio de una selección previa a la realización de entrevistas.

En la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* por el momento no aplica la selección de personal, ya que son solamente dos personas trabajando, pero en el futuro de contratar personal será a través del gerente.

Por su parte, en las restantes cuatro el gerente no participa en la selección. En dos de ellas la razón es que lo hacen a través de una consultora.

- Participación en la capacitación:

En ocho de las organizaciones el gerente no participa de la capacitación del personal. Esto es porque se contrata personal capacitado para la actividad o porque la capacitación es impartida por personal del área técnica, que es consciente del tratamiento que se debe dar a los beneficiarios. Es importante destacar que el *Instituto Psicopedagógico Uruguayo*, cuenta con un centro de capacitación interna llevada adelante por un departamento psicosocial.

En la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* la participación del gerente en este proceso no aplica por los mismos motivos que en la selección.

- Participación en la evaluación:

El gerente participa en la evaluación en tres de las organizaciones estudiadas, siendo ésta en general anual; realizándolas a través de un seguimiento constante ya que consideran a la actividad como extremadamente demandante. En el caso de que la evaluación sea negativa, también participa de la toma de la decisión correspondiente.

En la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* la participación del gerente en este proceso no aplica por los mismos motivos en que en la selección y capacitación.

En las restantes cinco el gerente no es partícipe de este proceso, haciéndolo otra área.

- Participación en la administración de recursos humanos

Al analizar este aspecto pudimos observar que en siete de las organizaciones, el gerente está involucrado en la administración de los recursos humanos. Esto es visto desde el punto de vista del involucramiento del gerente con el personal: cómo se sienten los empleados desempeñándose en la organización, atendiendo a los problemas, realizando un control del organigrama y los mapas de procesos. Constatamos que quien desempeña este rol está al tanto del manejo de todo el personal, centralizando todas las tareas que ello implica.

Cabe aclarar que en algunas existe un área de recursos humanos, o un asesoramiento de abogados o escribanos cuando se considera necesario.

En la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* no aplica este aspecto por no contar con personal a cargo del gerente.

En la organización restante quien desempeña el rol gerencial no se involucra en la administración de los recursos humanos.

- Presencia religiosa

Existen únicamente dos organizaciones con presencia religiosa en nuestra investigación, el *Hogar Israelita* y el *Hogar Madre Ana*.

En el *Hogar Israelita* todos los beneficiarios de esta organización deben ser judíos o practicar el judaísmo. La religión influye sólo a quienes deseen involucrarse en las actividades que se organizan en torno a ella. El gerente participa activamente incluso con su familia de todas estas actividades, promoviendo la participación del personal que desee hacerlo con la convicción de que esto es una herramienta para fomentar la integración.

Por su parte en el *Hogar Madre Ana* se practica la religión Católica, pero a diferencia de la otra no es un requisito esencial pertenecer a esta religión para ser beneficiario de esta organización. Se trabaja en un ambiente de respeto a las otras religiones.

#### 4.8.3 Variables referentes al desempeño del gerente

- Existencia de gerente

El 100% de las organizaciones estudiadas cuentan con la existencia de un gerente o persona que desempeña un rol afín, pudiendo asumir diferentes denominaciones. Cabe destacar que la *Comisión Honoraria de lucha contra el Cáncer* es la única que tiene una gerencia colegiada, compartida entre tres personas: Secretaria Ejecutiva, Contador y Abogado. Cada uno, dentro de su especialidad, desempeña la gerencia teniendo claro que se dirigen hacia un objetivo común.

- Formación y capacitación

De las organizaciones estudiadas son seis las que cuentan con una persona capacitada en el área de la administración y la gerencia para desempeñar el cargo. Todas tienen bien definido el rol de dicha persona como gerente en la organización.

En el 50% de éstas sus gerentes cuentan con un Master especializado en el área de la administración de la salud o MBA, demostrando que la especialización es distintiva para cumplir su función.

Las restantes tres, si bien cuentan con una persona en dicho cargo, no poseen formación académica en el área de la administración. Sin embargo, no significa que no tengan formación en otras áreas, como en el caso del *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* cuyo gerente es Psicólogo con una formación de carácter principalmente didáctica – psicólogo especializado en trabajar con grupos, equipos y organizaciones –. Por su parte el *Hogar Madre Ana* cuenta con una persona capacitada a nivel humano y formación interna, contando además, con experiencia en gestión de empresas. En el caso de la *Asociación Down del Uruguay* las personas que se relacionan con estas tareas gerenciales son personas no capacitadas, salvo el Contador el cual actúa mayoritariamente como asesor. La experiencia juega un papel importante en su desempeño así como también el asesoramiento con el que cuentan.

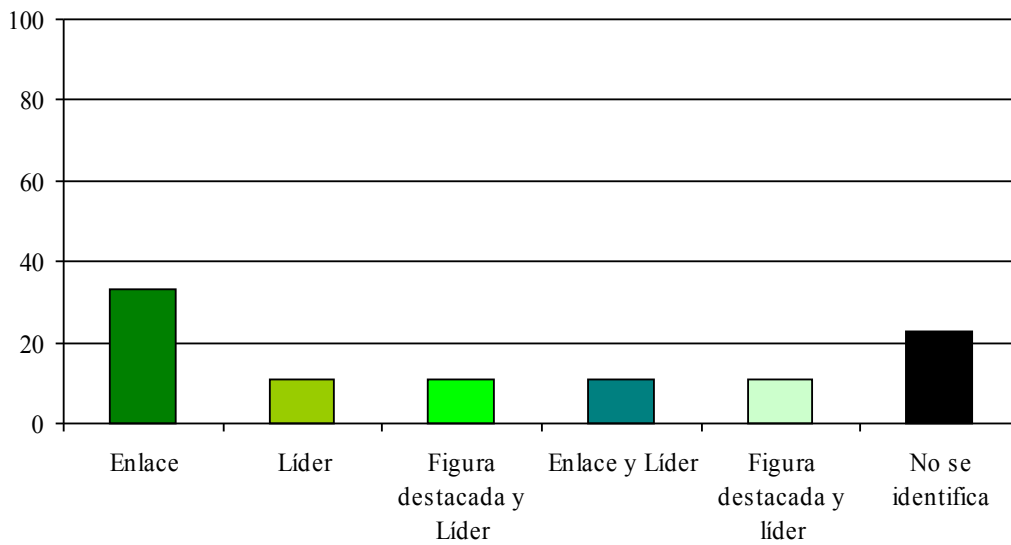
#### - Roles

En referencia a los roles que describen al gerente en su desempeño, que pueden ser interpersonal, información y decisión definidos en el Marco Teórico, los distintos entrevistados establecieron con cuál se sintieron más identificados.

#### - Interpersonal:

Tres de los entrevistados se identificaron con el rol de enlace. Por otro lado uno lo hizo con el rol de líder, descartando el de información y decisión. Uno lo hizo con enlace y líder conjuntamente. Otro considera que la característica que mejor lo describe en el rol interpersonal es figura destacada y otro se identificó conjuntamente con los aspectos de figura destacada y líder. Los dos restantes no se identificaron con este rol.

Lo anteriormente expuesto se puede visualizar gráficamente a continuación.



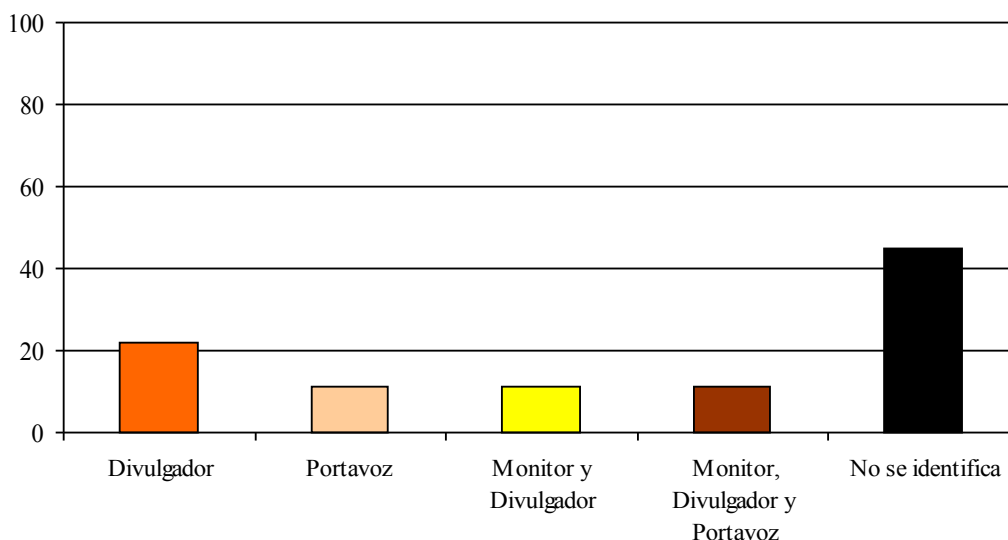
- Información:

Con respecto al rol información dos se identificaron con divulgador, uno con portavoz y uno con monitor y divulgador.

Por su parte, la *Fundación Manantiales* se identificó plenamente con el rol de información, con las tres características que integran el mismo, descartando totalmente el resto de los otros dos roles.

Las restantes cuatro organizaciones no se identificaron con este rol de información, estableciendo que la información fluye de arriba hacia abajo.

Lo anteriormente expuesto se puede visualizar gráficamente a continuación.

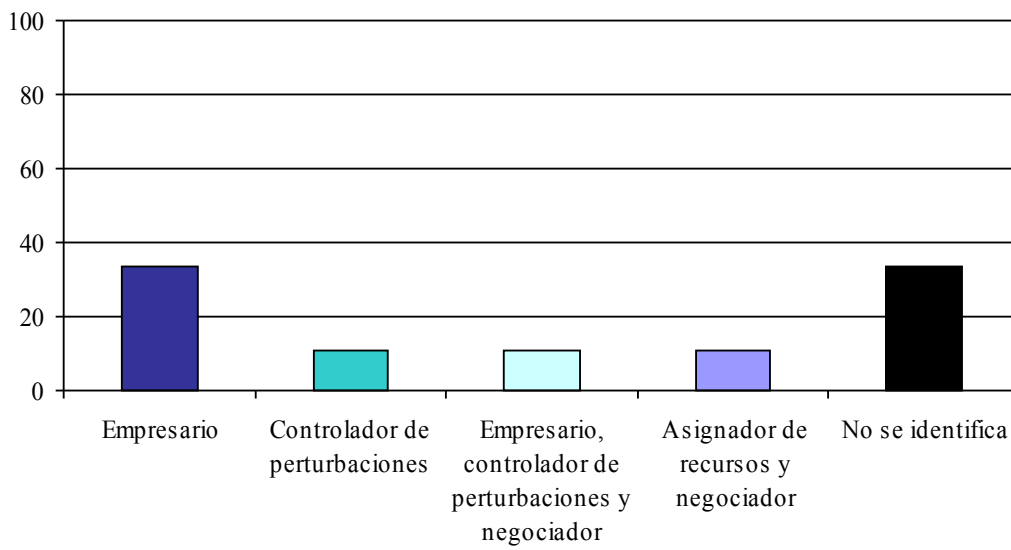


- Decisión:

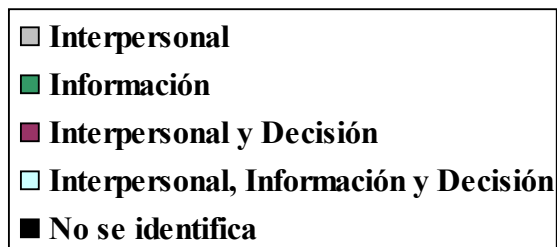
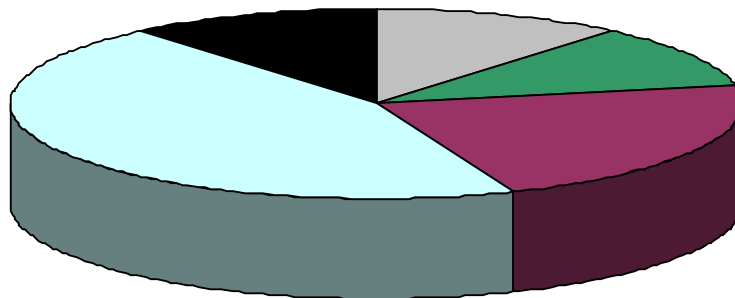
Dentro de este rol tres se identifica con empresario, uno lo hace con controlador de perturbaciones mientras que otro con empresario, controlador de perturbaciones negociador conjuntamente. Uno se identificó con asignador de recursos y negociador; mientras que los tres restantes no se identificaron con este rol.

Cabe destacar que cinco de los entrevistados no se sienten como empresarios, ni realizan su trabajo de esa manera. La opinión del gerente del *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* nos pareció bastante ilustrativa, planteando que es difícil hablar de empresa cuando se trabaja con gente y con su salud, éste se siente empresario mirándolo desde la perspectiva de emprendimiento humano. Por su parte en el *Hogar Madre Ana* la persona entrevistada manifestó que no se siente como una empresaria ya que eso se lo atribuye al Contador.

Lo anteriormente expuesto se puede visualizar gráficamente a continuación.



### Gráfica resumen de los roles



- Liderazgo

Con el fin de buscar la respuesta a la pregunta *¿qué es un líder eficaz?* nos basamos en la existencia de seis rasgos que distinguen a los líderes, siendo estos:

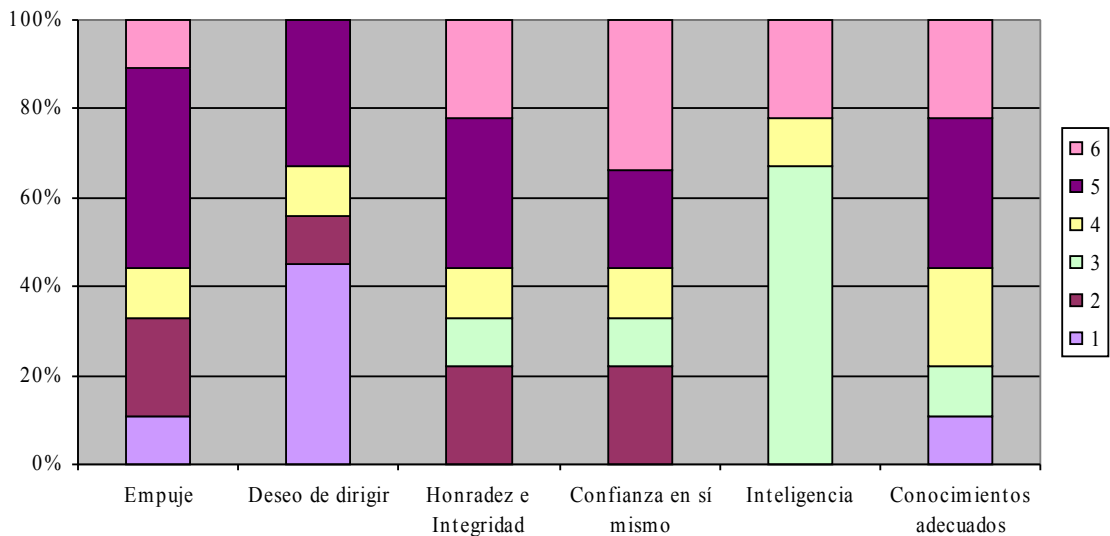
- Emuje.
- Deseo de dirigir.
- Honradez e Integridad.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia.
- Conocimientos adecuados.

En una escala del uno al seis, siendo el primero el menos importante, los entrevistados evaluaron la importancia que tenían para su desempeño y resumimos sus respuestas en el siguiente cuadro.

Rasgos de Líder	Escala de evaluación sobre liderazgo					
	1	2	3	4	5	6
Empuje	11%	22%	0%	11%	45%	11%
Deseo de dirigir	45%	11%	0%	11%	33%	0%
Honradez e Integridad	0%	22%	11%	11%	34%	22%
Confianza en sí mismo	0%	22%	11%	11%	22%	34%
Inteligencia	0%	0%	67%	11%	0%	22%
Conocimientos adecuados	11%	0%	11%	22%	34%	22%

Lo reflejado en el cuadro se puede visualizar gráficamente a continuación:





- Estilos de comportamiento

Un total de ocho gerentes entrevistados tienen un estilo de comportamiento democrático. Algunos argumentos a favor de su aplicabilidad fueron que, las personas que trabajan sienten el problema como propio y de esa forma se logra que participen más activamente; pero siempre dando pautas. Es necesario combinarlo con una pizca del estilo autocrático, como establecieron los gerentes de la *Fundación Manantiales* y *Fundación Teletón*, ya que es importante delegar y dejar librado a los que saben sobre el área cómo realizar las cosas pero, por otro lado, hay cuestiones que se deben decidir de manera autoritaria, no aceptando otra solución.

Únicamente la *Asociación Down del Uruguay* optó por el estilo autocrático.

- Enfocado en la gente

Una de las tareas esenciales que realiza la persona encargada de la gerencia es el trato con el personal. El gerente debe buscar los mejores recursos para mantener motivado al personal y para lograr que todos fluyan hacia el objetivo común. Esta es una manera de llevar adelante la gerencia enfocada en la gente.

Se enumerarán las características que, según nuestros entrevistados, son las que mejor describen dicho enfoque.

Ocho de nueve organizaciones, representando un 89%, establecieron como principal característica el favorecer el desarrollo personal, la única que no considero dicha característica es la *Fundación Peluffo Giguens*.

Cuatro de los gerentes entrevistados, o personas en un cargo afín, establecieron que alentar la participación en la planificación es otra característica que no debe faltar a la hora en que el gerente ejerza su rol enfocado en el personal.

Alentar la participación en la planificación, establecer objetivos desafiantes y mantener el equilibrio entre la autoridad y el debate fueron también elegidos.

Si bien las restantes características fueron consideradas en algunos casos, las mencionadas anteriormente fueron las más significativas.

- Enfoque situacional

Nos interesa mencionar particularmente este aspecto, dada la particularidad que tiene el enfoque situacional en esta investigación.

Tal como mencionamos en el Marco Teórico, dentro de esta teoría existen cuatro variables situacionales que la distinguen y que hemos podido observar en las muestras seleccionadas.

Estas variables son:

- Tamaño de la organización.
- Tecnología en las tareas rutinarias.
- Incertidumbre ambiental.
- Diferencias individuales.

Por su parte un aspecto sustancial de esta teoría son las características establecidas por Stephen Covey en su paradigma del Liderazgo Centrado en Principios, sobre las habilidades que debe poseer el líder que se encuentre cumpliendo el rol gerencial en este tipo de organización y su vínculo con la misma y su entorno.

Así, describimos a continuación, lo que pudimos observar sobre estos aspectos.

Encontramos seis entrevistados que se sintieron identificados con el enfoque situacional o de contingencia. En general hicieron mención a que estas organizaciones se caracterizan por desempeñarse en un ambiente especial, lo cual implica sentirse identificados con el compromiso de la organización, con vocación de aplicar los conocimientos adquiridos con un fin altruista. También argumentaron estar estrechamente vinculados a los objetivos de la organización y que se encuentran ocupando dicho cargo por sus características personales o por una misión personal.

Con respecto a otras características de liderazgo que deben poseer, ante las diversas contingencias que enmarcan el desempeño de estas organizaciones, mencionan la seguridad en sí mismos, estar correctamente asesorados por personal competente en caso de ser necesario, para poder tomar la decisión justa, contando con amplitud para ello.

Otro denominador común es el hecho de contar con tiempo de dedicación, ya que el tipo de funcionamiento de estas organizaciones requiere dedicación completa, sentirla como propia y asumirlo con responsabilidad.

Una opinión generalizada fue que los médicos no deberían ocupar este tipo de cargo porque en este país tienen multiempleo, por lo cual no pueden dedicarle el tiempo suficiente y a su vez no están capacitados en administración.

Las restantes organizaciones simplemente mencionaron no estar identificados con este enfoque, pero no argumentaron el motivo al respecto.

También relacionado con el enfoque situacional se investigó el siguiente aspecto, ante lo cual se obtuvo lo que se detalla a continuación.

- Características distintivas que debe poseer un gerente en este tipo de organizaciones

En la *Asociación Down del Uruguay* el gerente nos manifestó que la persona que esté encargada de la gerencia debe buscar la permanencia de la organización en la sociedad, apostando al futuro.

El gerente de la *Comisión Honoraria de Lucha contra Cáncer* estableció que, como característica distintiva, debe tener buena capacidad de relacionamiento.

El gerente a cargo de la *Fundación Álvarez Caldeiro Barcia* confesó que lo fundamental es organizarse administrativamente. Por lo general no se le da prioridad al área administrativa en las organizaciones sin fines de lucro, y a su entender, es aconsejable que los médicos no estén a cargo de la administración. Lo recomendable es que haya gente con perfil administrativo, ya que las fundaciones tienen que operar como cualquier entidad lucrativa, es decir, estar ordenadas ya que se manejan fondos ajenos (aspecto que también las diferencia de las organizaciones lucrativas) por lo tanto las tareas tienen que estar bien definidas.

Por su parte el *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* estableció que son dos las características distintivas que debe poseer la persona a la cual hacemos referencia, éstas son la formación y la sensibilidad.

La *Fundación Manantiales* resalta que la flexibilidad y amplitud para hablar un tema es fundamental, ya sea con el Directorio o con una madre desesperada. Otro aspecto importante es el relacionamiento con todo el personal así como también la calidez. Se debe sentir a la institución como si realmente fuera propia.

La *Fundación Peluffo Giguens* estableció que “sin fines de lucro no significa no llegar a obtener dinero”, sino que lo que se tiene que hacer con el mismo es administrarlo bien. En una organización con fines de lucro se trata de vender más para conseguir más dinero de modo que el empresario se lleve una ganancia mayor. En cambio en las organizaciones estudiadas se gana más para poder atender mejor la salud de más personas y para lograr capacitar cada día más.

En *Fundación Teletón* el gerente hace hincapié en la dedicación integral, formación académica en el área y también experiencia en la interacción con personal técnico y profesional del área de la salud. Concluyó que tiene que existir una figura que articule el funcionamiento entre todos los sectores y además con formación para que aplique herramientas de administración. Es vital la articulación con los médicos; que estos brinden evidencia para así poder tomar una decisión, nunca perdiendo de vista el equipo que se tiene y el público objetivo existente, para administrar bien los recursos.

Quien ocupa el cargo gerencial en el *Asilo de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay* menciona que un perfil de liderazgo es importante porque la jerarquía la otorga el cargo, pero la autoridad se la tiene que ganar quien lo desempeña. Por su parte recalca la importancia de la formación académica con los créditos suficientes para manejar una organización institucional de estas características, debido al tamaño que tiene.

En el *Hogar Madre Ana* se recalcó la importancia de vivir la gerencia con humanidad no perdiendo de vista nunca a la persona, el involucramiento y la identificación con la obra, en definitiva el objetivo de la organización. También menciona la vocación, en su caso impulsada por la religión y desempeñar el cargo de gerente no perdiendo nunca la alegría.

- Vinculado con la búsqueda de financiamiento

En referencia a este aspecto pudimos observar que cuatro de las organizaciones pertenecientes a la selección realizada, cuentan con un gerente que está vinculado a la búsqueda de financiamiento. Lo que efectúan para ello es la organización de eventos, espectáculos y la confección de un boletín.

En el *Instituto Psicopedagógico Uruguayo*, se hace especial hincapié en que a pesar de recibir constantemente donaciones, este tipo de organización es económicamente deficitaria por naturaleza y definición, por lo que deben buscar permanentemente financiamiento.

En el *Hogar Madre Ana*, nos mencionaron que es reciente la concientización de que es un servicio que se “vende”. El hecho de que se manejan con un presupuesto bajo implica estar constantemente en la búsqueda de fondos para poder operar.

Para las restantes cinco organizaciones en las que el gerente no participa en este tipo de actividad, los fundamentos son varios, un caso particular es la *Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer* que se financia mediante impuestos, lo que implica que no estén tan pendientes de este tema; de todas maneras reciben donaciones. En el caso de realizar búsqueda de financiamiento, el gerente no está relacionado sino que lo hace directamente la Comisión Honoraria.

En otros casos como la *Fundación Peluffo Giguens*, el gerente no está vinculado con la búsqueda de financiamiento.

Por su parte en la *Fundación Teletón*, el mismo es conseguido por el área ejecutiva, que está dedicada a ello. Sin embargo el gerente tiene fijado como objetivo para el año 2009 involucrarse en la obtención del financiamiento por parte de los efectores de salud, ya que el 95% de los programas es financiado por la fundación y el 5% son aportes de algunos padres que están en condiciones de pagar.

- Vinculado a la publicidad y sensibilización de la población

Los casos en que el gerente se encuentra relacionado con este aspecto son cuatro. Lo efectúan a través de la realización y dirección de eventos. En el caso de *Instituto Psicopedagógico Uruguayo* a través del desarrollo de un portal especializado para poder democratizar y facilitar el acceso a la información.

Por otra parte en tres organizaciones existe un área especializada en marketing, estrechamente vinculada con la estrategia de la organización, para poder sensibilizar a los eventuales donantes y así obtener fondos.

En las restantes dos organizaciones esta área se encuentra en desarrollo. Argumentan esto debido a que existen otras necesidades primordialmente a cubrir, pero reconocen la importancia del desarrollo de este aspecto.

## CUADRO ILUSTRATIVO DEL TRABAJO DE CAMPO

	Asociación Down del Uruguay	Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer	Fundación Alvarez Caldeiro Barcia	Fundación Instituto Psico pedagógico Uruguayo	Fundación Manantiales	Fundación Peluffo Giguens	Fundación Teletón	Hogar Israelita	Hogar Madre Ana
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>									
Existencia de Directorio	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Plan Estratégico	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Definición de Visión y Misión	SI	SI	SI	SI	MISION	NO - No está escrita	SI	SI	SI
Herramientas de Administración	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI - Cuadro de Mando Integral	SI	NO
Presupuesto	NO	ANUAL	ANUAL	ANUAL	NO	MENSUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
Participación del gerente o afín en Plan Estratégico	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Llena un vacío de la actividad del Estado o privada	SI	SI - Trabajan en conjunto con ambos	SI	SI	SI	SI - Trabajan en conjunto con el Estado	SI	NO - Se entiende como complementaria	SI
Existencia de Subsidio del Estado	SI	SI - Impuestos Nacionales	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO
<b>EL PERSONAL</b>									
Cantidad de empleados	10	140	2	29	37	601	100	46	48
Remunerado	4	140	2	29	25	101	50	46	48
Voluntario	6	NO - El personal debe ser capacitado	NO	NO	12	500	50	NO	NO
<b>Participación del Gerente</b>									
Selección	NO	SI	N/A	NO	SI	NO	NO	SI	SI
Capacitación	NO	NO	N/A	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Evaluación	NO	NO	N/A	NO	SI	NO	NO	SI	SI
Administración de Recursos Humanos	NO	SI	N/A	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Presencia Religiosa	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI - No se impone la religión, pero se debe respetar
<b>EL GERENTE</b>									
Existencia de gerente o rol afín	Tesoro/Secretaría/Contador	Secretaría Ejecutiva/Contador/Abogado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Formación Capacitación para desarrollo de la gerencia	NO/NO/SI	SI/SI/SI	SI - Contador Público	NO - Psicólogo especializado en grupos, equipos y organizaciones	SI - Administración de Empresas gestión empresarial, más de 10 años de experiencia	SI - Contadora Pública. Pagando Profesionales enfocados en el área de la salud	SI - Aviador. Pagado en la escuela de Negocios. Maestría en Dirección de Empresas de Salud	SI - Médico Psiquiatra y Ginecólogo. Especializado en administración hospitalaria. MBA en Administración de Empresas	NO - Montja. Capacitación a nivel humano y formación interna
<b>Roles</b>									
Interpersonal	-	Enlace	Figura Destacada Líder	Enlace	-	Enlace	Enlace Líder	Líder	Figura Destacada
Información	-	Portavoz	Divulgador	-	Monitor/Divulgador/Portavoz	Divulgador	Monitor/Divulgador	-	-
Decisión	-	Controlador de Perturbaciones	SI	Asignador de recursos y Negociador	-	SI	Controlador de perturbaciones/negociador	SI	-
¿Se ve como un empresario?	NO	NO	SI	NO - Es difícil hablar de empresario cuando se trabaja con gente	NO - el presidente sería el que cumple ese rol	SI - "Sin fines de lucro no quiere decir no ganar"	SI	SI	NO - Se lo atribuye al Contador
<b>Estilos de Comportamiento</b>									
Democrático	-	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Autocrático	SI	-	-	-	SI	SI	-	-	-
Laissez Faire	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Enfoque situacional o de contingencia	SI - 100% Madres de niños	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Característica distintiva que debe poseer	Enfocarse en que la asociación mantenga la permanencia en la sociedad	Buena capacidad de reaccionamiento	Organizarse administrativamente/Perfil administrativo	Sensibilidad y formación	Flexibilidad y amplitud. Cáliz. Buen trato con la gente. "Camiseta puesta de la Fundación"	Ser buen administrador de recursos	Dedicación integral. Formación académica. Ser buen líder - Seguro. Articulación con los medios. Administrar bien los recursos	Perfil de Liderazgo. Formación académica	Humanidad. Involucramiento con la obra. Alegría
Vinculado a la búsqueda de financiamiento	SI - Entre todos se busca el financiamiento	NO - financiamiento por medio de impuestos	NO	SI - estas organizaciones son por naturaleza y definición, deficitarias económicamente	NO	NO	NO - Lo hace la dirección ejecutiva	SI	SI
Vinculado a la sensibilización	NO - Reciente página web	NO - Área específica	NO	SI - Primer portal uruguayo especializado en discapacidad	NO	SI	NO - Hay un área específica	SI	NO

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones**

Luego de haber expuesto y analizado la información recabada en nuestro trabajo de campo, en el presente capítulo extraeremos las conclusiones basadas en esta investigación. Dichas conclusiones nos permiten elaborar las recomendaciones correspondientes para las organizaciones objeto de estudio.

En función de las características de las organizaciones seleccionadas, como primera gran conclusión, pudimos observar que el comportamiento de las distintas variables estudiadas, se ve determinado según la capacitación con que cuenta quien desarrolla la función gerencial. Observamos que este fue un factor determinante para poder extraer las conclusiones, siendo una evidencia clara de distinción entre las distintas organizaciones.

Entendemos por **capacitación para el desarrollo de la función gerencial**, contar con los conocimientos definidos en el Marco Teórico de este trabajo, como lo son las funciones gerenciales, el proceso de administración estratégica y de toma de decisiones, habilidades administrativas, conocimientos de liderazgo y herramientas de administración. En definitiva todos los necesarios para establecer relaciones con los colegas, negociar, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información, difundir la información obtenida y asignar recursos.

Así, teniendo en cuenta este aspecto, pudimos diferenciar claramente dos grupos dentro de las nueve organizaciones estudiadas.

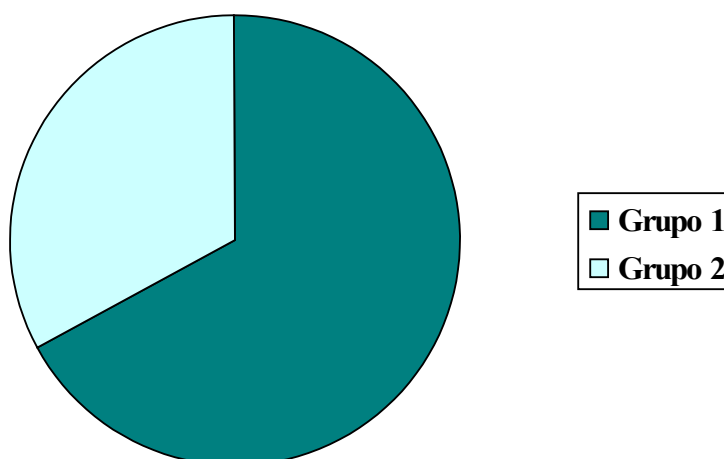
### **Grupo 1: organizaciones cuyo gerente cuenta con capacitación para el desarrollo de la función gerencial.**

- Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer.
- Fundación Álvarez Caldeiro Barcia.
- Fundación Manantiales.
- Fundación Peluffo Giguens.
- Fundación Teletón.
- Asilo de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay (Hogar Israelita).



**Grupo 2: organizaciones cuyo gerente no cuenta con capacitación para el desarrollo de la función gerencial.**

- Asociación Down del Uruguay.
- Instituto Psicopedagógico Uruguayo.
- Hogar Madre Ana.



**5.1 Conclusiones sobre las variables referentes a la organización**

- Naturaleza jurídica

**Grupo 1**

En este grupo la mayoría de las organizaciones adoptan la forma jurídica de fundación. Esto significa que para poder cumplir con su fin deben tener un patrimonio fundacional constituido por aportes de bienes, derechos o recursos realizados por personas físicas o jurídicas. El fin que tienen por ser constituidas como fundación es altruista, lo que las diferencia de las asociaciones, cuyos beneficios pueden ser imputados para su crecimiento o el beneficio de sus miembros.

Esto nos permite concluir que el hecho de ser organizaciones que en sus inicios tienen un proyecto formalmente planteado y en algunos casos cuentan con trayectoria internacional, les permite formar el patrimonio necesario para constituirse con personería jurídica de fundación.

## **Grupo 2**

Al observar que la mayoría adoptan la forma de asociación concluimos que, si bien se les exige la existencia de un estatuto tipo para ser persona jurídica, se caracterizan por tener un funcionamiento informal y tamaño reducido con respecto a las organizaciones pertenecientes al Grupo 1. Esta forma de asociación les permite operar dadas las condiciones previamente mencionadas.

- Plan Estratégico

## **Grupo 1**

Al investigar esta variable y su comportamiento consideramos que el hecho de que el 50% de las organizaciones no posean plan estratégico es un porcentaje excesivamente alto.

Hemos podido comprobar en el Marco Teórico la importancia de utilizar esta herramienta de administración y consideramos que todas las organizaciones deben poseerlo, no importando su tamaño ni si son con o sin fines de lucro. La no existencia de un plan estratégico con misión claramente definida puede provocar que quienes trabajan en la organización no estén alineados a la misma ni se comprometan a guardarle fidelidad.

En ciertas oportunidades el plan estratégico puede verse sesgado por las subvenciones del Estado o donaciones que reciben, dado que muchas veces las mismas están destinadas a un fin particular establecido por quien las otorga, que puede no coincidir con el de la organización. Otro caso es si el Estado no cubre determinado servicio y desea hacerlo por medio de estas organizaciones.

Esto puede afectar de modo significativo el plan estratégico al desviar la misión de la organización, pudiendo llegar a veces a desfigurar el objetivo inicial de la misma.

## **Grupo 2**

En este grupo la mayoría no poseen plan estratégico por su forma informal de operar, por no contar con el conocimiento de esta herramienta o con una estimación estable y periódica del ingreso de los fondos.

Nuestra conclusión es que la existencia de plan estratégico no debe verse supeditada al tamaño de la organización o al grado de formalidad en su forma de operar, ya que les permite enfrentar mejor las incertidumbres del ambiente. Al no conocer las fluctuaciones del ingreso de los fondos, se ve más justificado aun el uso de esta herramienta, al menos para tener un estimado de los fondos necesarios, disponibles, las estrategias a largo plazo y las actividades a llevar a cabo. En todo caso lo que va a variar será el alcance que tendrá.

Consideramos que el hecho de ser organizaciones misionarias, como las denomina Mintzberg, o sea que en su gran mayoría nacen y funcionan por la existencia de una misión compartida, ayuda a mitigar el hecho de no poseer plan estratégico, siendo la misión uno de los pilares fundamentales del mismo.

- Herramientas de Administración

## **Grupo 1**

Al contrastar la teoría con la observación del comportamiento de esta variable, podemos concluir que, dado que este grupo cuenta con gerentes capacitados para el desempeño del desarrollo gerencial, es coherente que la mayoría de ellas utilicen herramientas de administración. Esto es positivo, ya que todos los gerentes conocen la importancia de las mismas así como de la administración estratégica y se encuentran en muchas decisiones que los mismos toman.

## **Grupo 2**

Analizando esta variable podemos observar que es nula la aplicación de herramientas en este grupo. Esto nos permite constatar la importancia de contar con un gerente capacitado en el área de administración, que posea el adecuado conocimiento de estas herramientas. Las mismas permiten que la organización obtenga un mejor desempeño independientemente de la clase y el tamaño.

- Participación del gerente en el plan estratégico

## **Grupo 1**

Los datos recabados en el análisis de esta variable nos permiten corroborar que por diversos motivos no todos los gerentes participan en la elaboración del plan estratégico. En ciertos casos esta tarea es efectuada enteramente por el Directorio, dejando al gerente en un plano de consulta.

En función del análisis efectuado en el Marco Teórico acerca de la importancia de esta herramienta, consideramos que el gerente debe participar activamente en la elaboración del plan estratégico. El motivo de esto es que el mismo cuenta con conocimientos sobre las herramientas para orientar la organización al futuro sin olvidarse del presente, ya que tiene un conocimiento integral de la entidad, su ámbito de actuación y posee una visión global de las opciones posibles para coordinarlas en pos del objetivo general. Asimismo, el gerente debe asegurarse de que su rumbo estratégico no se aparte de su misión y de que refleje su visión y sus valores. Una visión compartida es una fuerza que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante.

## **Grupo 2**

En este grupo observamos que ninguna de las personas que ocupan el rol gerencial participa íntegramente en la confección del plan estratégico. Dado que quienes ocupan estos cargos no tienen formación en administración, el mismo se elabora en conjunto con personas que sí la tienen, recurriendo a su asistencia. La consecuencia directa que trae aparejada esta práctica es la doble incursión en la utilización de recursos así como

en un aumento de los gastos, si esta asistencia no llegara a ser brindada de forma honoraria.

- Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada, existencia de subsidio por parte del Estado

En lo referente a este aspecto, hemos concluido para ambos grupos lo mismo, dado que todas las organizaciones excepto una consideran que llenan un vacío no cubierto por el Estado.

Por definición y por las características que posee el sistema de salud en el Uruguay, las organizaciones sin fines de lucro estudiadas son una solución a la limitación en la capacidad que tiene el Estado de cubrir y resolver ciertos problemas sociales. En referencia a esto pudimos comprobar que en ciertas oportunidades las organizaciones estudiadas trabajan de manera conjunta con el Estado y en otras incluso se da que el mismo delega completamente en ellas estas actividades.

El estar subvencionadas limita la actuación profesional del gerente, dado que como mencionamos antes en el análisis del plan estratégico, estas subvenciones muchas veces determinan un destino específico para los fondos, acotando el ámbito de acción gerencial para aplicarlos. La colaboración del Estado con estas organizaciones está lejos de ser simple; en particular, son muchos los problemas y contradicciones a los que se enfrentan cuando comienzan a trabajar con financiamiento estatal, especialmente para mantener sus rasgos de origen, su identidad y sus objetivos principales.

En general podemos concluir entonces que todas las **variables referentes a la organización** están más presentes en el Grupo 1 que en el Grupo 2. Esto se explica porque por definición en el Grupo 2 quienes ocupan el rol gerencial no poseen la formación adecuada, desempeñando este cargo por una contingencia o situación particular.

## **5.2 Conclusiones sobre las variables referentes al personal**

- Cantidad de empleados remunerados y voluntarios

### **Grupo 1**

De las charlas mantenidas en las entrevistas se resalta la tendencia a optar cada vez más por personal remunerado. Más allá de dicha tendencia, pudimos concluir que actualmente sigue siendo fuerte la presencia de voluntariado, lo que ha llevado a formalizarlo desde el punto de vista de procedimientos a cumplir, capacitación, horarios de trabajo; además de la existencia de la Ley 17.885 que regula, promueve y facilita la participación solidaria de los particulares en actuaciones de voluntariado en instituciones públicas, directamente o a través de organizaciones privadas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras.

El hecho de que el personal sea remunerado, haya sido previamente voluntario o no, puede llevarlo a depender del ingreso que perciben, corriendo el riesgo de cambiar su actuación en el funcionamiento cotidiano.

Creemos que el hecho de percibir una remuneración no es excluyente de mantener la cultura del voluntariado, la cual implica vocación de servicio, compromiso e impulso.

### **Grupo 2**

En este grupo encontramos organizaciones que fueron abandonando paulatinamente el voluntariado dada las experiencias con el mismo. Esto se ha dado por el manejo informal que se le otorgó a dicho personal, lo que manifiesta la importancia de la formalización establecida precedentemente.

- Participación del gerente en la selección, capacitación y evaluación

En ambos grupos pudimos ver claramente que el gerente está poco involucrado en estos tres procesos.

Pudimos observar que el proceso de selección se realiza a través de consultoras o por un área específica dentro de la organización. No obstante consideramos que el gerente siempre debe formar parte de este proceso, estar informado y tomar la decisión final.

Consideramos que en los procesos de capacitación y evaluación es correcto que no esté involucrado en un 100%, ya que esto lo realiza personal técnico capacitado para ello. Sin embargo el gerente puede aportar su conocimiento en estas áreas, brindando apoyo en la construcción de un manual de procedimientos, técnicas de evaluación de personal y de seguimiento del trabajo.

- Participación en la administración de recursos humanos

Consideramos que en lo referente a este aspecto el trabajo del gerente se ve reflejado en desarrollar un ambiente de trabajo humano, donde las relaciones se basen en confianza, respeto y motivación.

Esto lo hace alentando el crecimiento, facilitando el aprendizaje en equipo y la integración, el compromiso y también a través de una comunicación fluida a la hora de plantear inquietudes o ideas.

Todo esto se comprueba al ver que en el 78% de las organizaciones – teniendo en cuenta ambos grupos – el gerente participa activamente en la administración de los recursos humanos.

- Presencia religiosa

Antes de comenzar a estudiar estas organizaciones, nuestra primera impresión era que en éstas la presencia religiosa iba a ser un factor común, un motor que las impulsa.

Luego de realizar las entrevistas, concluimos que la presencia religiosa lejos de ser un factor común, está ausente en la mayoría de ellas. Por su parte, en las que tienen inclinación religiosa, no les es impuesta a sus miembros, pero sí es un factor determinante en la forma de llevar adelante su trabajo.

Como conclusión general en lo que respecta a las **variables referentes al personal**, podemos constatar que la existencia de formación para desempeñar la gerencia o un cargo afín – si bien ayuda – no es un determinante a la hora de administrar los recursos humanos, ya que en ambos grupos se observan comportamientos similares. Desde nuestro punto de vista esto se da porque el trato con el personal no está tan relacionado con poseer conocimientos, sino con el lado humano de quien desempeña este rol.

### **5.3 Conclusiones sobre las variables referentes al desempeño del gerente**

#### **- Existencia de gerente con formación y capacitación**

En el análisis de este aspecto nos interesa resaltar que en todas las organizaciones que entrevistamos existe alguien que desempeña la labor del gerente, pudiendo estar este cargo formalizado o no. Si una organización quiere desempeñarse correctamente, gestionar sus recursos y administrar sus fondos de la mejor manera, necesita a alguien capacitado para hacerlo. Así, en las organizaciones que no cuentan con personas capacitadas para desempeñar este cargo, recurren a quienes sí la tienen para poder avanzar en el cumplimiento de sus fines, de lo contrario les es imposible operar ordenadamente.

Es por esto que estamos fuertemente convencidas de que, a parte de las características distintivas que una persona debe poseer para poder desempeñarse como gerente en estas organizaciones, debe también poseer conocimientos técnicos que le permitan darle a la misma todo aquello que necesita para administrarse, ya que no importa si una organización es con o sin fines de lucro, termina siempre manejando fondos, recursos humanos, administrando estratégicamente, es decir aplicando la función gerencial para fluir hacia el objetivo común y compartido.

Para poder llevar adelante las funciones gerenciales mencionadas en el Marco Teórico es fundamental que posea habilidades administrativas que implican habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales.



Cabe destacar que el gerente debe ser capaz, cuando ello sea necesario, de solicitar información y asesoramiento tanto del plano médico como del que corresponda, por ejemplo legal, para poder tomar decisiones correctas.

Por la importancia de contar con una persona formada para desempeñar la gerencia, es que decidimos agrupar las organizaciones investigadas en dos grupos divididos por este aspecto.

- Roles y Liderazgo

Según lo que estudiamos hemos podido concluir que para poder desempeñar la función gerencial de forma completa, es necesario sentirse identificado con alguno de los roles de los incluidos en las relaciones interpersonales, de información y de decisión definidos por Henry Mintzberg.

Esto se demuestra en la realidad al observar que en el Grupo 1 la mayoría de los gerentes se sienten identificados por las tres relaciones; predominando enlace en la relación interpersonal, divulgador en la de información y empresario en la de decisión. En el Grupo 2 sin embargo no sucede esto, no predominando ninguno.

En nuestra opinión el motivo de ello es que el tipo de organizaciones que conforman el Grupo 1 permiten desempeñar el rol gerencial en su totalidad, con todo lo que ello implica, viéndose disminuida esta capacidad en las organizaciones del Grupo 2, que al ser de desempeño más informal, el gerente no se ve habilitado a ejercer su función en plenitud, limitándose a cumplir un rol meramente interpersonal, haciendo de enlace y figura destacada.

Nos interesa estudiar específicamente el rol de empresario en este tipo de organización. Es interesante observar que muchos entrevistados, todos pertenecientes al Grupo 1, se sintieron identificados con este rol, subrayando algo que expresó muy ilustrativamente la gerente de la Fundación Peluffo Giguens, “sin fines de lucro no significa no ganar, hay que darle una forma empresarial a la organización”.

A nuestro entender, no es casualidad que todos pertenezcan al Grupo 1, ya que estas organizaciones tienen un porte tal que permiten desarrollarlas más como empresas lucrativas. Asimismo, el hecho de que ninguno de los pertenecientes al Grupo 2 haya escogido este rol en particular, denota la carencia arriba mencionada en la aplicación de los roles en este tipo de organización.

Dentro del rol interpersonal resaltamos especialmente los rasgos que hacen a un líder. Los rasgos elegidos por excelencia entre los entrevistados fueron confianza en sí mismos y empuje – pudiendo esto ser visualizado en el Capítulo 4 –.

En un mayor grado de profundidad de estudio sobre los rasgos que hacen a un líder, por la claridad que aportan a nuestra conclusión general, nos interesa realizar un análisis separado para cada grupo. En el Grupo 1 notamos que contar con conocimientos adecuados para el trabajo es considerada de suma importancia para ser un buen líder, además de la inteligencia. No así lo interpretan los entrevistados del Grupo 2, los cuales no consideraron dichos conocimientos como indispensables, dándole la mayor importancia a la confianza en sí mismos – esto lo podemos observar en el cuadro resumen de liderazgo en el Capítulo 4 –.

- Estilos de comportamiento

Ante la investigación realizada pudimos comprobar que un gerente puede adoptar distintos estilos de comportamiento, dependiendo de las características de la organización que lideran.

Un aspecto importante es que la mayoría se sintió identificada con el estilo democrático. Para la aplicación de éste es necesario contar con personal adecuado en el cual el gerente pueda confiar y delegar tareas de manera de que se sientan involucrados con la organización.

Según nuestro criterio este es el estilo más aplicable para el buen desempeño del líder, si lo que se desea es obtener sinergia positiva en el comportamiento del personal y provocar compromiso, otorgando a las personas la posibilidad de conocer el significado

de lo que hacen, sentirse orgullosos de su trabajo y por ende lograr el cumplimiento del objetivo de la organización.

- Enfoque situacional y características distintivas

Partiendo de la teoría y luego de observar la realidad, hemos llegado a la conclusión de que el enfoque situacional definido en el Marco Teórico es el que mejor se aplica para la gestión de este tipo de organizaciones.

Afirmamos esto porque son organizaciones que se deben adaptar continuamente. En función de ello el gerente debe orientar a la organización y la gente con la que trabaja a enfocarse en las distintas contingencias de las personas a quienes les brindan sus servicios, sin perder de vista su fin último que es un ser humano cambiado.

Para ello el gerente debe ser el primer comprometido con que cada “producto” es una persona, cada solución es un ser humano cuya calidad de vida se ve mejorada, cada idea de maximizar recursos significa una mejor calidad de vida para los beneficiarios, cada decisión tomada puede cambiar el curso de la salud de una persona, acompañando a que la imagen de la organización resalte y se destaque del resto. En definitiva nos interesa recalcar que cada persona asistida es una contingencia particular a manejar.

Por su parte, una mejor imagen es una mayor fuente de ingresos. Esto determina que el gerente deba prestar especial atención al entorno cambiante en el que se mueven y a la competencia con otras organizaciones del mismo tipo a la hora de desarrollar la estrategia para recaudar fondos.

Es necesario marcar la diferencia en relación a los recursos humanos con que cuenta la organización sin fines de lucro con respecto a una cuyo fin sí lo es. La característica distintiva de poseer personal voluntario debe ser tomada en cuenta a la hora de gerenciar dicho recurso.

Por lo anteriormente mencionado consideramos que un gerente que lidere este tipo de organización debe poseer características distintivas, un perfil especial con respecto a quien lidere una organización lucrativa. Entendemos que el perfil que mejor lo define es

el del Liderazgo Centrado en Principios establecido por Stephen R. Covey, el cual se encuentra desarrollado en el Marco Teórico.

Nos sorprendimos gratamente al observar que muchos de los gerentes entrevistados para ambas muestras, resaltaron como características distintivas algunas de las que plantea Covey en su modelo.

Lo interesante de todo este estudio fue poder formarnos una opinión en base a las charlas mantenidas con los entrevistados, sobre todo aquello que debe ser diferente en quien lidera estos proyectos.

En función de ello es nuestra opinión que este líder debe poseer fundamentalmente vocación de servicio, necesidad de ayudar con sus conocimientos con un fin altruista, trabajar subordinando las expectativas económicas en función de la satisfacción personal de desempeñar esta tarea, poseer sensibilidad y efectuar la gerencia con humanidad.

Debe asimismo manejarse con equilibrio entre las causas morales y las económicas. Este gerente debe poder balancear adecuadamente los escasos recursos con el hecho de que se brinda un servicio destinado a la salud y tener la aptitud y la humanidad para tomar la decisión correcta.

- Vinculación con la búsqueda de financiamiento

Las entidades sin fines de lucro se financian normalmente por medio de ayudas externas y no mediante recursos generados por la propia actividad, ya que la realización de éstas no suele reportar beneficios.

### **Grupo 1**

En la mayoría de las organizaciones pertenecientes a este grupo el gerente no está vinculado a la búsqueda de financiamiento.

Creemos que el motivo de esto es que ya tienen estipulada la forma de financiarse, ya sea por eventos fijos, a través de impuestos, donaciones voluntarias o cuotas en caso de que corresponda el pago de las mismas, o también por la existencia de un departamento especialmente creado para ello.

Según nuestra opinión es más factible que las organizaciones de este grupo reciban donaciones voluntarias por parte de empresas o particulares, ya que tienen mayor difusión, ya sea por su trayectoria, su tamaño o su posicionamiento en el mercado.

## **Grupo 2**

Los resultados de esta muestra subrayan que el gerente está totalmente involucrado en la búsqueda de financiamiento. El motivo de ello es que deben estar en una búsqueda constante de los mismos, más que en las organizaciones del Grupo 1, ya que se manejan de manera más informal al administrar sus recursos y son menos conocidas en el entorno. El hecho de estar en esta búsqueda permanente, impide el desarrollo de los restantes aspectos de la gestión gerencial.

Es por esto que, no importando las características de la organización, opinamos que el gerente no debe estar avocado a la búsqueda de financiamiento, sino participar en el diseño de las estrategias para el desarrollo de fondos y luego en la administración de los fondos conseguidos para su mejor uso.

Si no se tiene en cuenta lo mencionado previamente, se corre el riesgo de incurrir en que la búsqueda de financiamiento se convierta en prioritaria, dejando de lado las restantes funciones gerenciales, pudiendo incluso afectar el objetivo principal por el cual la organización fue creada.

- Vinculado a la publicidad y sensibilización de la población

Los gerentes de toda clase de organización enfrentan una competencia global cada vez más intensa y más exigencias impuestas por las mayores expectativas de desempeño de inversionistas y usuarios.

Somos conscientes, luego de investigar las organizaciones del tercer sector, de que la sensibilización de la población es el motor que las mueve ya que les permite conseguir la mayor parte de sus fondos. El gerente no puede ser ajeno a esto y debe involucrarse en transmitir a la sociedad la realidad que las ocupa.

Por su parte, hacia adentro de la organización, consideramos importante que el gerente se ocupe de que quienes trabajan en ella se encuentren alineados con las políticas de sensibilización, es decir que sean conscientes de las mismas.

#### **5.4 Reflexión final**

Como primera observación nos interesa destacar que desde el inicio se nos planteó una limitación para efectuar este estudio. El motivo de ello es que al momento de investigar el universo de las organizaciones sin fines de lucro, no encontramos un listado completo y actualizado.

En lo que respecta al análisis realizado previamente de las distintas variables mencionadas, podemos concluir en general que en las organizaciones sin fines de lucro estudiadas, los gerentes deben tener la misma formación académica que un gerente de una organización con fines de lucro. Con esto nos referimos al hecho de que este tipo de organizaciones a la hora de ser administradas, no las afecta el hecho de ser sin fines de lucro, lejos de ello, observamos y concluimos que, si bien su fin no es el lucro, deben administrar tanto recursos financieros como humanos.

Adicionalmente, pudimos concluir un aspecto que distingue especialmente a estos gerentes de los segundos, que es el perfil humano, la formación personal en la vocación de servicio, una característica intrínseca de la personalidad que no se adquiere a través del estudio de una disciplina técnica.

Con respecto al gerente desempeñándose como tal en el sector de la salud, un aspecto esencial que lo debe distinguir es la capacidad de relacionar los conocimientos técnicos de los médicos con las necesidades de administración, fomentando así la fluidez en la comunicación entre quienes no manejan los mismos “lenguajes”, de modo tal que el hecho de manejar lenguaje médico y administrativo no sea un obstáculo para el buen

funcionamiento de la organización. Es decir que el médico esté avocado completamente al área médica y el gerente esté capacitado para comprenderlo, no perteneciendo a dicha área, para poder observarla desde afuera y así poder administrarla correctamente.

El gerente es el canal por donde el profesional médico puede orientar su conocimiento hacia la obtención de resultados conjuntos y por donde a su vez manifiesta las necesidades, las capacidades y las oportunidades de la organización de la que es miembro.

Muchas veces los miembros del directorio no pertenecen al área médica, siendo éstos abogados, escribanos, contadores, entre otros, formando parte del Directorio por un fin solidario. Por ende es importante destacar que el gerente debe también actuar como articulador entre este Directorio y la organización, debido a que en definitiva el Directorio es quien toma muchas decisiones importantes concernientes a ella.

## **5.5 Recomendaciones**

- Como primera recomendación consideramos que es sumamente importante que se implemente la fiscalización de las subvenciones otorgadas por el Estado. Ésta podría ser llevada a cabo a través del Ministerio de Desarrollo Social – MIDES –, el cual se enfoca en acciones estratégicas dirigidas a potenciar el desarrollo humano y social de las personas que habitan en el territorio nacional, de forma de prevenir los problemas sociales y resolver los ya existentes.<sup>72</sup>

Esto aparejaría como una posible ventaja, evitar el surgimiento espontáneo y sorpresivo de organizaciones que aparentan ser sin fines de lucro para así obtener subsidios del Estado.

- Otro aspecto importante es la utilización de herramientas de administración estratégica, como son el presupuesto a largo plazo, en la medida de las posibilidades dado el entorno cambiante en el que están inmersas y el análisis F.O.D.A.

---

<sup>72</sup> [www.mides.gub.uy](http://www.mides.gub.uy)

- Según lo que observamos, se dificulta la tarea a la hora de delegar, fundamentalmente debido a que esto se hace de forma verbal. Ante esta particularidad consideramos recomendable que se elabore un manual de procedimientos para poder delegar de forma correcta y así afianzar los conocimientos y lograr que sean transmisibles, ya que de lo contrario se quedan con quien los posee.
- En lo que respecta a la administración de la organización nos parece adecuado que el gerente implemente y gestione el Cuadro de Mando Integral para alcanzar y comunicar una visión compartida de la estrategia de la organización para su desarrollo. El Cuadro de Mando Integral ayuda a crear un equilibrio entre varios factores a tener en cuenta. El equilibrio integrador que adopta refleja las decisiones estratégicas de la organización.<sup>73</sup>
- Por la importancia que tiene la pulcritud en el manejo de fondos para poder obtener nuevas donaciones y la adecuada administración dada su escasez, consideramos importante la creación de un departamento financiero, cuando el tamaño de la organización lo amerite. Muchos gerentes o miembros de estas organizaciones llegan a considerar poco ético asignar fondos a una actividad financiera, cuando existe escasez incluso para el cumplimiento del fin último. Consideramos que tarde o temprano deben asumir la importancia de crearlo, porque si la administración y la correcta aplicación de los fondos en toda la organización no es adecuadamente administrada, ésta corre el riesgo de padecer desorden financiero, inestabilidad e incluso desaparecer.
- Nos parece significativo también destacar la importancia de la creación de una unidad organizacional o área funcional dedicada al marketing, ya que en las conclusiones del presente capítulo resaltamos que parte de la eficaz recaudación va de la mano de una eficaz publicidad de la organización desde el punto de vista de su reputación.
- Luego de interiorizarnos en las organizaciones del tercer sector, concluimos que es un terreno que aún no ha sido investigado en profundidad a pesar de la

---

<sup>73</sup> Olve, Nils Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral". Pág. 18.



importancia que tiene en nuestra sociedad. En un primer momento, es muy factible que el gerente al enfrentarse a este cargo sufra el impacto de la diferencia que éstas tienen en comparación con las organizaciones lucrativas. Para ello deberá adaptarse intuitivamente, ya que no existe la posibilidad de formarse en lo referente a las organizaciones del tercer sector. Es por esto que consideramos recomendable la creación de una especialización académica en las mismas, que brinde la posibilidad de enfrentarse a estas diferencias más profesionalmente.

- Por último deseamos hacer una especial mención al tema del correcto manejo de los fondos y la correspondiente rendición de cuentas. Una particularidad que tienen este tipo de organizaciones es que se financian mayoritariamente con donaciones de terceros. Esto implica que a la hora de rendir cuentas lo hacen a la sociedad en su conjunto, sus entidades donantes y el gobierno, si es que obtienen subvención. Ante esto consideramos clave que estén sujetas a auditoría externa, en caso de que aún no lo estén, que avale la correcta utilización de los fondos y que el dictamen se exponga de forma pública para que todos los donantes puedan tener acceso a él.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **Libros de texto y publicaciones**

- Abadi, Félix y Bergstein, Jonás. “Tributación de las entidades sin fines de lucro”. Año 1999.
- Arendt, Hannah. "La cuestión Social". Sobre la [Revolución](#), Ediciones de la Revista de Occidente. Madrid.
- Bettoni, Analía y Cruz, Anabel. “El tercer sector en Uruguay”. Año 1999.
- Campillo Cuatti, Héctor. “Diccionario Académico Enciclopédico 100.000”. Ediciones Fernández, México 1998.
- Chiavenatto, Adalberto. Extracto del capítulo 19, “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill – 5ª E-1999.
- Chacón, Elena y Galeazzi, Agustina. Trabajo de Investigación monográfica “Administración de las Organizaciones Sin Fines de Lucro. Las ONG que tienen como objetivo la capacitación en Uruguay”. Año 2006.
- Covey, Stephen R. “El Liderazgo Centrado en Principios”. Segunda Parte. “Desarrollo Gerencial y Organizacional”. Año 1993.
- Diccionario de Administración y Finanzas. Océano Grupo Editorial.
- Drucker, Peter. “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. Año 1990.
- Drucker, Peter F. “La gerencia de empresas”. Año 1984.
- Drucker, Peter. “La Gerencia – Tareas, responsabilidades, y prácticas”. Año 1992.

- Elkins, Arthur. “Administración y gerencia: estructuras funcionales y practicas”.
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James. “Las organizaciones”. 10ª edición. Año 2001.
- Gordon, Judith R. “Comportamiento Organizacional”. 5ª edición.
- Kooiman, J. “Modern governance: new government-society interactions”. Londres, Newbury Park: Sage Publications. Año 1993.
- Mintzberg, Henry. “*El poder en la organización.*” Año 1992.
- Mintzberg, Henry. “Estrategia y planificación estratégica”. Harvard Business Review, vol. LIII, N° 4.
- “¿Qué es una ONG?”. Departamento de Información Pública, DPI. Naciones Unidas. Año 2001.
- Resolución del Ministerio de Educación y Cultura Número 693/989, 22 de agosto 1989.
- Resolución del Ministerio de Educación de Cultura Número 1313/973, 2 de agosto 1973.
- Revista Panamericana Salud Publica. Volumen 9. Numero 6. June 2001.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. “Administración”. Año 2005.
- Salamon, L.; Hems, L. y Chinnock, K. 2000 “The Non-profit sector: For what and for whom?”. Papeles de trabajo de John Hopkins Comparative Non-profit sector project No. 37. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Senlle, Andrés. “Calidad y liderazgo”. 2ª edición. Año 1994.

- Stoner, James; Freeman, R. Eduard y Gilbert, Daniel R. “Administración”. 6ª edición. Año 1996.
- Olve, Nils Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”. Año 2000.

### **Páginas web**

- Acuña, Dra. Maria Cecilia “Exclusión protección social y el derecho a la salud”. Unidad de Políticas y Sistemas de Salud, Área de Desarrollo Estratégico de la Salud. Año 2005. Disponible en:  
<http://www.lachsr.org/documents/extension/exclus-dersalud-ceciacuna.pdf>
- De Asis, Agustín; Gross, Dominique; Lillo, Esther; Caro, Alfonso. “Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas”. Año 2002. Disponible en:  
[http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual\\_web.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_web.pdf)
- Freire, Dr. José Manuel. “Reformas de salud en Uruguay: mirada internacional. Disponible en:  
<http://www.msp.gub.uy/imgnoticias/12694.ppt>
- Ley 17.163 de 1999. Disponible en:  
<http://www.parlamento.gub.uy/Leyes/Ley17163.htm>
- Massa, Lucía. Informe de Radio el Espectador. Año 2005. Disponible en:  
<http://www.uruguaysolidario.org.uy/nuevo/spip.php?article2114>
- Ministerio de Desarrollo. Disponible en:  
<http://www.mides.gub.uy>
- Ministerio de Salud Pública. Disponible en:  
[http://www.msp.gub.uy/uc\\_2628\\_1.html](http://www.msp.gub.uy/uc_2628_1.html)

- Mintzberg, Henry. “Leadership beyond the Bush MBA”. Disponible en:  
<http://www.henrymintzberg.com/pdf/leadershipbush.pdf>
  
- Sabino, C. El Proceso de Investigación. Año 2006. Disponible en:  
<http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI-cap-4.htm>
  
- Sabino, C. Metodología de la Investigación. Año 2006. Disponible en:  
<http://www.mipagina.cantv.net/gurbanoucv23/metodologia%20de%20la%20investigacion.htm>
  
- Servicio de Impuestos Internos. “Organizaciones sin fines de lucro (OSFL)”. Disponible en:  
[http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.htm)
  
- Sindicato médico uruguayo 2006-2007. “El Sector Salud: 75 años de un mismo diagnóstico”. Disponible en:  
<http://www.smu.org.uy/publicaciones/libros/turenne/2el.htm>
  
- Tripier, Benjamín. “Estilos gerenciales”. Disponible en:  
**[http://www.degerencia.com/articulo/estilos\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales)**

## **ANEXO I**

### **Encuesta para las organizaciones sin fines de lucro de la salud**

#### **Objetivo de la Investigación:**

Determinar las características de las diferentes funciones y tareas gerenciales en el caso de las entidades que desarrollan su actividad en el sector, buscando validar los diferentes enfoques teóricos sobre el tema, o – eventualmente – determinar las características diferenciales en el campo de estudio.

#### **Datos del Entrevistado:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo/Rol que desempeña:**

#### **Datos de la Organización:**

**Nombre de la Organización**

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros\_\_\_\_\_

**Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**
- **Cantidad de beneficiarios**
- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

**Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**
- **Existe un directorio u órgano afín**
- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**
- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**
- **Posee presupuesto -anual  
-quinquenal } que refleje el plan estratégico**

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

**Personal:**

- **Cantidad**
- **Personal remunerado/voluntario**
- **Selección/capacitación/evaluación**
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**

**Presencia religiosa:**

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

**Formación – Capacitación:**

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**
- **Ante la sociedad**
- **Ante el individuo**

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

**1- Interpersonal**

- a) **Figura destacada**
- b) **Enlace**
- c) **Líder**

**2- Información**

- a) **Monitor**

- b) Divulgador
- c) Portavoz

### 3- Decisión

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.

#### 1- LIDERAZGO:

Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?*

Existen seis rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

Empuje  
Deseo de dirigir  
Honradez e Integridad  
Confianza en si mismo  
Inteligencia  
Conocimientos adecuados para el trabajo

#### 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

**Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente



### **3- ENFOCADO EN LA GENTE:**

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

### **4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:**

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

#### **Aspectos situacionales:**

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

## ANEXO II

### ASOCIACIÓN DOWN DEL URUGUAY

#### Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Margarita Buschiazzo

**Cargo/Rol que desempeña:** Secretaria Administrativa

#### Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

#### **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

Lograr que las personas con Síndrome de Down alcancen una inserción laboral con igualdad de derechos. Lo que hace la Institución es brindar las herramientas necesarias para alcanzarlo. Apostamos a que los chicos se integren a la sociedad como cualquier otra persona.

- **Cantidad de beneficiarios**

Cada 500 niños que nacen en nuestro país 1 es Down. La población objetivo esta formada por 3000 personas aproximadamente. Pero las personas que integran la asociación son entre 100 y 150, teniendo en cuenta solamente la ciudad de Montevideo. Por lo general familias no se acercan a nuestra institución; por eso estamos tratando de llevar adelante una campaña para atraer más población y así formar una comunidad más fuerte.

- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

Sí, totalmente. Todas las asociaciones civiles cubren vacíos que no cubre el Estado.

En nuestro caso llegamos a todos los departamentos, cada uno tiene su propia asociación con sus propios estatutos, cada ciudad tiene una idiosincrasia diferente, pero estamos en red, siempre conectados.

#### **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**

Sí.

- **Existe un directorio u órgano afín**

El Directorio está conformado por 5 miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Pro Secretaria y Tesorero. Todos son honorarios. Cada miembro permanece dos años en la Asociación.

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**

No, se administra en base a decisiones aisladas, trabajamos de forma totalmente familiar.

- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**

No, se esta tratando de realizar un sistema informatizado en el área administrativa.

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
-quinquenal }

No, solamente por estatuto se nos exige una Asamblea General a fin de cada año. Además presentamos un balance y una memoria descriptiva.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

No.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

No del todo, podríamos administrarnos mejor. Pero así es como funcionamos, como una empresa familiar.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

N/A

**Personal:**

- **Cantidad**

4 personas.

- **Personal remunerado/voluntario**

Somos 4 personas remuneradas – yo soy una de ellas – y 6 voluntarios, además del Directorio antes mencionado que es voluntario.

Por estatutos los que integran el Directorio no pueden percibir salarios. Los que perciben están en la planilla de trabajo.

Exigimos que la persona voluntaria se tome esta tarea como un trabajo ya que consideramos que si un voluntario falta a su obligación va a repercutir en los beneficiarios, sintiéndose decepcionados de la institución.

- **Selección/capacitación/evaluación**

No.

- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**

Completamente enfocados a los beneficiarios; todo el personal está relacionado de alguna manera u otra con los beneficiarios.

- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
No, cumpla un rol de secretaria y conozco a todos los que trabajan.

**Presencia religiosa:**

No, somos totalmente laicos.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

No existe, dichas tareas las realiza una Tesorera junto con la Secretaria y un Contador.

**Formación – Capacitación:**

La tesorera es una madre de un beneficiario, que trabaja junto a un Contador Público que en brinda apoyo en algunas ocasiones.

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**
- **Ante la sociedad**
- **Ante el individuo**

N/A

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

No corresponde preguntar porque N/A por como llevan a cabo las tareas en dicha Asociación.

**2- Interpersonal**

- a) **Figura destacada**
- b) **Enlace**
- c) **Líder**

**2- Información**

- a) **Monitor**
- b) **Divulgador**
- c) **Portavoz**

**4- Decisión**

- a) **Empresario**
- b) **Controlador de Perturbaciones**
- c) **Asignador de recursos**
- d) **Negociador**

El Tesorero, la Secretaria y el Contador realizan todos estos roles pero no se me hace posible destacar alguno en particular.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

### **1- LIDERAZGO:**

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***

**Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:**

<b>Empuje</b>	5
<b>Deseo de dirigir</b>	1
<b>Honradez e Integridad</b>	2
<b>Confianza en si mismo</b>	6
<b>Inteligencia</b>	3
<b>Conocimientos adecuados para el trabajo</b>	4

### **2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?***

**Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

En mi opinión el estilo que mejor representa es el autocrático.

### 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

Destaque las que considera más importantes:

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X

### 4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

Si, los que trabajamos aquí es por un motivo situacional. Todo estamos vinculados de alguna u otra forma con los beneficiarios, directamente como por ejemplo por un familiar directo o por otro motivo.

#### Aspectos situacionales:

En base a todo lo hablado previamente, para Usted:

- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

Debe enfocarse en mantener una permanencia en la sociedad apostando siempre al futuro.

- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.

Nosotros buscamos el financiamiento entre todos. La Presidenta que trabaja hoy en día es muy buena buscando recursos económicos, esto no nos había pasado antes. El Estado proporciona una pensión por discapacidad. El Ministerio de Economía y Finanzas nos da una partida – que debemos proteger y renovar año a año – para pagar sueldos ya que es difícil generar ingresos. Por eso nos financiamos además con aportes que realizan los socios y también a través de eventos como bingos y ferias americanas.

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

No hay un presupuesto establecido, se va cubriendo los gastos a medida que se consiguen fondos.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

No, aunque no tenemos un área especialmente formada de publicidad; sí tenemos como objetivo hacernos conocer cada vez más, para tener más beneficiarios y también ir consiguiendo más fondos.

# COMISIÓN HONORARIA DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER

## Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Enrique Bolon

**Cargo/Rol que desempeña:** Contador General

## Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros\_\_\_\_\_

X

Somos una Persona de Derecho Público no estatal, creada por Ley.

## **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**
  - Vigilancia epidemiológica: incidencia y mortalidad del cáncer en el país a través de encuestas y realización de estadísticas.
  - Centro de difusión del cáncer: a través de una biblioteca.
  - Capacitación técnico-profesional
  - Educación poblacional: se busca conscientizar a la población para mejorar la calidad de vida.
  - Programa de prevención de cáncer de cuello de útero.
  - Programa de prevención de cáncer de mama: este es al que más dinero se le destina ya que es el programa de mayor alcance y mas costoso.
  - Proyectos de investigación
- **Cantidad de beneficiarios**

Los beneficiarios son la población en general.
- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

Si, trabajamos en conjunto con el sector Publico y Privado.

## **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**

Si, por Ley 16.097
- **Existe un directorio u órgano afín**

Si, la Comisión está integrada por 6 miembros, todos honorarios. Nosotros somos los que lo proponemos y el Poder Ejecutivo es el que los aprueba.  
Estos 6 son:  
Representante del Poder Ejecutivo  
Representante de la Facultad de Medicina  
Representante del Sindicato Médico



Representante de ANEP  
Representante de FEMI  
Director de la Institución de Oncología (este rota obligatoriamente)

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**  
Se realiza un plan anual que se refleja en un presupuesto por áreas.
- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**  
El área administrativa es muy pequeña comparada con el área de medicina; hay una Secretaria Ejecutiva, un Contador y un Abogado.  
Llevamos la contabilidad en el sistema Memory. Contamos con 2 Auditorias, una privada y otra en la que le rendimos cuentas al Tribunal de Cuentas.
- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
  }-quinquenal  
Cada programa tiene un presupuesto anual.
- **Tiene una estructura adecuada al plan**  
La estructura está dividida en programas. Cada programa cumple un objetivo de la institución; cada uno eleva a la Comisión un informe valorizado en un presupuesto. Cada programa funciona como un centro de costos; pero todas las decisiones pasan siempre por la Comisión.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

Nosotros 3 (Secretaria Ejecutiva, Contador y Abogado) brindamos apoyo a todos los programas. Incidimos en equilibrar la actividad de cada programa en el global, para que exista homogeneidad.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Nosotros 3 actuamos de link entre los distintos servicios y el Directorio.

**Personal:**

- **Cantidad**  
140 empleados.
- **Personal remunerado/voluntario**  
El personal es todo remunerado, la inmensa mayoría son médicos o especialistas en el área. Todo el personal tiene que ser capacitado, contar con conocimientos para el trabajo.  
También trabajan encuestadores a destajo, se les paga si la planilla está completa.  
No trabajamos con voluntarios.

- **Selección/capacitación/evaluación**  
Si existe selección, pero no capacitación ya que el personal que se contrata es especializado.
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
El personal está enfocado cada uno en su programa, la Comisión es la que está enfocada en la sociedad.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
La encargada es la Secretaria Ejecutiva.

**Presencia religiosa:**

No.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí, es compartido entre 3 personas: Secretaria Ejecutiva, Contador y Abogado. Tenemos un buen desempeño en conjunto y tenemos claro que trabajamos hacia un objetivo común.

**Formación – Capacitación:**

Sí, todos.

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**
- **Ante la sociedad**
- **Ante el individuo**

La visión, misión y nuestras tareas frente a la sociedad y el individuo, están muy bien definidos por la Ley, y así lo llevamos a cabo.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

**1- Interpersonal**

- Figura destacada**
- Enlace**
- Líder**

Nos identificamos más con el enlace.

## 2- Información

- a) **Monitor**
- b) **Divulgador**
- c) **Portavoz**

Portavoz, transmitiendo información hacia arriba y hacia abajo.

## 3- Decisión

### a) **Empresario**

No me considero empresario.

### b) **Controlador de Perturbaciones**

Sí, monitoreando el comportamiento presupuestario.

### c) **Asignador de recursos**

No, eso lo decide la comisión.

### d) **Negociador**

No se dan muchas condiciones en las que se pueda negociar.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

## 1- LIDERAZGO:

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***

**Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:**

**Empuje**

**Deseo de dirigir**

**Honradez e Integridad**

**Confianza en si mismo**

**Inteligencia**

**Conocimientos adecuados para el trabajo**

1
2
4
3
6
5

En cada programa se distingue un líder que son los coordinadores.

## 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

### Estilo democrático:

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

### Estilo autocrático:

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

### Estilo laissez-faire:

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

El estilo democrático, es el eje fundamental del funcionamiento de la nuestra Comisión.

## 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X
X
X
X

En cuanto a establecer objetivos desafiantes, la Comisión tiene un objetivo a largo plazo, y en cuanto a los puntos si se mide el resultado más que el esfuerzo y si establece un buen sistema de información y reportes la respuesta es sí ya que cada programa debe presentar un informe anual y se juzga su actuación en base al mismo, corriendo peligro de no renovarse el cargo.

## 4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

No, no pienso que este enfoque sea el que nos identifique.

### Aspectos situacionales:

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

Es importante tener buena capacidad de relacionamiento.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

Al ser financiados por impuestos nacionales no somos muy dependientes en la búsqueda de financiamiento. Recibimos muchas donaciones ya que el 75% de la misma es deducible para el IRAE de la entidad que realizó la donación.

En el caso que se realice una búsqueda de financiamiento porque uno de los programas propone realizar una tarea que esté fuera del presupuesto, los encargados de ello son los 6 integrantes de Comisión.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

No, tenemos para ello un área específica.

# FUNDACIÓN ÁLVAREZ CALDEIRO BARCIA

## Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Martha Barreneche

**Cargo/Rol que desempeña:** Contador Público, cumplo el rol del gerente.

## Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

## **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

El servicio que brindamos es de apoyo financiero a programas que se desarrollan dentro del Hospital Pereyra Rossell, a diferencia de otras fundaciones que tienen un objetivo propio trabajando para el objetivo de la fundación. Nosotros en este momento lo que hacemos es apoyar a cuatro programas que se están realizando dentro del Hospital.

Ellos son:

- Screening auditivo, que son estudios realizados a niños prematuros en la audición
- Screening oftalmológico, que son estudios realizados a niños prematuros en la vista
- Banco de leche humana y el Hogar de madres, en el que se alojan madres que tienen niños internados en el CTI. La idea de ayudar y educar a las madres.
- El Fondo Rosado, que recauda fondos para el Hogar de madres, cubriendo casi el 100% de su funcionamiento, y la fundación colabora con los médicos y las cuidadoras para el mejor funcionamiento de dicho hogar.

- **Cantidad de beneficiarios**

No se puede medir debido a que nosotros trabajamos como apoyo de todo el Hospital. Los médicos se acercan con inquietudes a realizar y la fundación los apoya.

- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

Sí, absolutamente. Además es el Hospital el que acude a la fundación porque sabe que responde rápidamente ya que por vía del Estado o por ejemplo a través de licitación no saben cuanto pueden tener que esperar y la fundación se los consigue mucho más rápido; a través de donaciones por ejemplo.

## **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**

Sí.

- **Existe un directorio u órgano afín**

Sí, formado por 5 miembros titulares, todos ellos honorarios. Se resolvió hacer un consejo pequeño de titulares con varios suplentes para poder lograr quórum siempre, ya que al ser honorario no siempre es tan fácil conseguir quórum y de esta nueva forma hemos conseguido trabajar mucho mejor.

Este consejo está integrado por Médicos, Contadores y Abogados, siendo el Presidente actual un Contador. Esto es muy positivo para mí ya que es muy difícil trabajar con los médicos en el área administrativa.

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**

A diferencia de otras fundaciones que tienen un objetivo específico siempre siendo el mismo, el gran objetivo nuestro es poder colaborar en programas o proyectos que traen los Médicos del Hospital. Por lo tanto, apoyamos estos proyectos que van surgiendo y por ende los objetivos van cambiando; siempre el objetivo concuerda con la actividad del Hospital, o sea, con las madres embarazadas.

La misión es lograr una maternidad digna y sin riesgos, garantizando el derecho a la vida de la madre y el niño.

- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**

Actualmente no. Ahora somos sólo dos trabajando en la fundación. Mi idea es incorporar a una persona en la administración y otra en marketing pero por ahora no tenemos personal trabajando en los programas sino que todo se maneja independientemente y nosotros los apoyamos. Por ello es que no estamos usando herramientas de administración, pero sí es mi idea usarlas (todavía no se ha dado ya que hace poco que estoy trabajando acá). Lo que quiero cambiar es que debe existir una buena estructura administrativa, ya que me parece fundamental y que muchas veces se deja de lado en este tipo de fundaciones. La idea es ordenar la información por programas y tener gente trabajando para la administración y desarrollar un área que busque el relacionamiento con las empresas para que nos provean de fondos.

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico  
-quinquenal }**

El presupuesto es anual, se presenta junto con el balance todos los años.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

No, por ahora no.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

Estoy trabajado en ello. Lo que está cambiando es que antes de que ingresara a este puesto trabajaban los médicos, todo estaba muy desordenado. Sumado a todo esto hay que destacar que el Hospital no es un todo organizado sino que todo está muy separado.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Todo se discute con el Directorio. Es una gran ventaja que el Presidente sea un Contador ya que nuestro objetivo es común, siendo éste que exista un buen orden administrativo, ya que la parte médica funciona correctamente, pero no así la administrativa.

**Personal:**

- **Cantidad**  
2, una persona que hace tareas de secretaría y que tiene mucho conocimiento del Hospital; y yo que cumplo el rol de Gerente.
- **Personal remunerado/voluntario**  
Las dos somos remuneradas.  
Existe gran número de voluntariado que trabaja para el Hospital y nos ayuda pero no podemos decir que existe voluntariado trabajando puntualmente para la fundación sino que éstos trabajan con la misma.
- **Selección/capacitación/evaluación**  
Yo ingresé por una selección a través del diario.  
La idea es que los próximos que entren sean conocidos o recomendados, pero fundamentalmente lo que buscamos para trabajar en esta fundación es que tengan un “perfil fundación”, ya que es muy distinto al mundo competitivo. Esto me parece fundamental para todos los que trabajan en este tipo de organizaciones. Lo que sí podría es contratar a través de una consultora a la persona encargada de marketing.
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
La idea es saber las repercusiones que tiene la obra. El objetivo principal es que la fundación colabore en la mejora de la sociedad.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
Sí, lo estamos planificando para el futuro.

**Presencia religiosa:**

No.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí, yo.

**Formación – Capacitación:**

Contador Público de la UDELAR.



## **Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**  
El análisis FODA se realizó antes que ingresara a la fundación y en función de ello es que surge la necesidad de un gerente. Es en ese momento que hacen el llamado en el cual ingreso yo.
- **Ante la sociedad**  
Sí, la sociedad está muy enfocada en el bien de la sociedad y por lo tanto yo también.
- **Ante el individuo**  
Al ser solamente 2 las que trabajamos hacemos de todo, nuestro trabajo es multifunción, ya que recién está tomando forma de lo que es una estructura.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

### **1- Interpersonal**

- a) **Figura destacada**
- b) **Enlace**
- c) **Líder**

Fundamentalmente figura destacada y líder. Enlace no es lo que soy hoy en día.

### **2- Información**

- a) **Monitor**
- b) **Divulgador**
- c) **Portavoz**

Me identifico con divulgador.

Me gustaría ser portavoz, pero en realidad el Consejo que existe hoy en día es figurativo. La idea es que ellos tomen decisiones y colaboren en la ejecución de esas decisiones; hoy soy yo la líder, soy la que pienso y planteo los temas.

### **3- Decisión**

- a) **Empresario**
- b) **Controlador de Perturbaciones**
- c) **Asignador de recursos**
- d) **Negociador**

Empresario, por lo que expliqué anteriormente de la Comisión, soy yo la que decido casi todo.

A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.

### 1- LIDERAZGO:

Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?*

Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

Empuje	6
Deseo de dirigir	5
Honradez e Integridad	3
Confianza en si mismo	6
Inteligencia	3
Conocimientos adecuados para el trabajo	5

### 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

#### Estilo democrático:

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

El estilo democrático es con el que me identifico. También con algo del autocrático porque hay que imponer un método de trabajo. Lo importante es que las personas que están trabajando sientan el problema como propio y de esa forma se logra que participen más activamente, pero siempre dando pautas.

#### Estilo autocrático:

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

#### Estilo laissez-faire:

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

### 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

No aplica porque somos sólo 2 pero igualmente contesto lo que haría.

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X
X
X

Me parece importante destacar el promover el compromiso con el trabajo y con la empresa.

Considero que no soy buena negociando.

### 4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

Si, esto es muy importante. Trabajé muchos años en empresas comerciales y luego quise cambiar, por decisión propia, a un ambiente donde no sea tan competitivo; por ello antes trabajé en un CAIF y ahora me presenté a este llamado e ingresé a esta fundación. Mi idea es trabajar ayudando.

#### Aspectos situacionales:

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

Lo fundamental para mí claramente es organizarse administrativamente. Por lo general no se le da prioridad en las organizaciones sin fines de lucro y es muy importante que a cargo de la administración no estén los médicos, sino gente con perfil administrativo ya que las fundaciones tienen que funcionar como empresa, deben estar ordenadas y por otro lado se manejan fondos ajenos (esto también las diferencia de las empresas comerciales). Además las tareas tienen que estar bien definidas.

Lo positivo de esta fundación es que se realizan iniciativas de los médicos de programas no realizados en el país hasta el momento.

Estamos trabajando de forma muy informal, pero la idea es empezar a formalizar todo.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

El gran problema en estas fundaciones son los sueldos que son muy bajos. La estructura a veces no es para recaudar fondos, sino que se destina en otras cosas. Es muy importante que se aseguren los ingresos de fondos.

A pesar de trabajar con el Pereyra Rossell, el Estado no nos ayuda mucho por el momento. Últimamente el Estado sí está dando mucha importancia al Banco de Leche Humana.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

Hoy en día no. La fundación se está dando a conocer a través del Fondo Rosado. Estoy convencida que hay que tener un área de marketing para que exista una buena vinculación con la estrategia para recaudar poder recaudar fondos. La fundación tiene que salir a venderse.

También se va a empezar a trabajar en el interior del país, pero todavía no se ha dado porque hasta que no funcione del todo bien en Montevideo es muy difícil abarcar otros departamentos.

# INSTITUTO PSICOPEDAGÓGICO URUGUAYO (I.P.P.U.)

## Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Fernando Sierra

**Cargo/Rol que desempeña:** Director General

## Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

Desde el año 1983.

## **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

- Brindamos atención a niños, adolescentes y jóvenes con discapacidad en un sentido amplio, que incluye: asistencia, docencia, investigación y se hace extensivo sobre todo a nivel de trabajo comunitario.
- Gestionamos un portal de discapacidad (siendo éste el primer portal en Internet especializado en discapacidad). A través de este brindamos servicio de información y asesoramiento a partir del 2004.
- Implementación de estrategias de rehabilitación: estrategia de intervención a nivel comunitario en base a los parámetros que plantea la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud.

Se busca que el beneficiario pueda recibir la atención que necesita. Hoy en día la atención no es solamente sobre la persona y su deficiencia sino sobretodo en la interacción que tiene con su entorno.

- **Cantidad de beneficiarios**

75 entre niños, adolescentes y jóvenes. No atendemos adultos.

- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

Cuando se creó la fundación claramente llenó un gran vacío, pero con el paso del tiempo afortunadamente se fueron creando otras instituciones.

El Estado brinda ayuda pero no es del todo suficiente; por lo que la fundación complementa las acciones que el Estado desarrolla junto con las que desarrollan otras organizaciones no gubernamentales.

En cuanto al vacío no cubierto, muchas veces el Estado no brinda determinados servicios directamente pero lo hace a través de nosotros, por medio de una subvención.

### Estructura de la organización:

- **Cuenta con estatutos**  
Sí.
- **Existe un directorio u órgano afín**  
Las fundaciones tienen que cumplir determinados requisitos establecidos por ley para convertirse en tales. Contamos con una Comisión honoraria, en la cual el número de integrantes varía, siendo en este momento comprendida por 9 miembros: Presidenta, Vicepresidente, Secretaria, Síndico, Abogado, Economista, entre otros. El equipo que formamos es muy variado.
- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**  
Sí. La definición de misión, visión y un plan estratégico se ha ido reformulando a lo largo del tiempo. En un principio comenzamos trabajando con niños y adolescentes con autismo y psicosis. Hoy en día este es uno de los programas que tenemos entre otros.
- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**  
Hemos tenido diversos asesoramientos, sobre todo de economistas, también de contadores. Pero la respuesta en realidad tendría que ser que no utilizamos dichas herramientas. Quizás la gente de administración maneja esos conceptos sin saber que lo están aplicando.
- **Posee presupuesto -anual                }    que refleje el plan estratégico**  
  }    **-quinquenal**  
Sí, un presupuesto anual.
- **Tiene una estructura adecuada al plan**  
La población que atendemos se fue agrandando, por lo tanto se comenzó a diferenciar y dividir los programas y en ese sentido se crearon presupuestos diferenciados para cada uno: Capacitación Laboral, Atención Diurna, Clínica y Programa Comunitario.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Desde nuestros inicios se ha trabajado directamente con la Comisión, la cual está totalmente involucrada. No se hace ningún movimiento importante sin que ella esté de acuerdo.

Las decisiones se toman de una determinada manera; primero las hablamos en una reunión que denominamos Comisión, y luego yo soy en encargado de comunicar hacia los demás niveles.

La fundación ha sido siempre muy cuidadosa en relación a la no ingerencia técnica. Ellos no son del mundo de la medicina ni de la psicología. Por lo tanto técnicamente en relación al tratamiento que hay que hacer con un niño no opinan, ya que de ello se ocupan los técnicos, ellos manejan lo que son lineamientos.

#### **Personal:**

- **Cantidad**  
29 personas.
- **Personal remunerado/voluntario**  
Es todo remunerado. No hay voluntariado, salvo en casos puntuales.  
Hay instituciones que se basan en honorarios para sostener determinado servicio, no es nuestro caso. Creemos que para trabajar con voluntarios sería necesario disponer de mucho tiempo para que tengan la formación adecuada y asegurarse que se integre a la institución.
- **Selección/capacitación/evaluación**  
Hacemos realizado llamados restringidos, muchas veces considerando personas que ya han trabajado en la institución.
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
Trabajamos con un alto grado de afiliación y pertenencia, el nivel de involucramiento personal es muy alto.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
No estoy directamente involucrado, cada supervisor de los programas realiza las entrevistas de su área ya que ellos son los que las conocen directamente.

#### **Presencia religiosa:**

No.

#### **El Papel del Gerente o rol afín:**

##### **Existencia de rol gerencial:**

Sí.

##### **Formación – Capacitación:**

Psicólogo, formación de carácter didáctica principalmente. Me especialicé en área del psicólogo trabajando con grupos, equipos y organizaciones.

##### **Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**  
Cumpro papel de homogeneizar, pero no utilizo esas herramientas.

- **Ante la sociedad**  
Estoy más relacionado a la parte comunitaria, al armado de proyectos hacia el afuera de la fundación.
- **Ante el individuo**  
No directamente, sino frente a todos los que trabajan en la Institución.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

### **1- Interpersonal**

- a) Figura destacada
- b) Enlace
- c) Líder

### **2- Información**

- a) Monitor
- b) Divulgador
- c) Portavoz

### **3- Decisión**

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

Con las que me siento más identificado son con las de enlace, asignador de recursos y negociador.

En cuanto a ser empresario, es difícil hablar de empresa cuando se trabaja con gente y con su salud, me siento empresario mirándolo desde la perspectiva de emprendimiento humano; lo que queremos lograr es el beneficio de todos. Tenemos que ser eficaces y eficientes para que pueda funcionar.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

### **1- LIDERAZGO:**

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***



Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

<b>Empuje</b>	2
<b>Deseo de dirigir</b>	5
<b>Honradez e Integridad</b>	6
<b>Confianza en si mismo</b>	5
<b>Inteligencia</b>	3
<b>Conocimientos adecuados para el trabajo</b>	4

Todos me parecen muy importantes, pero el más importante en mi opinión es la honradez e integridad ya que en función de ellas las demás se van dando.

## 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

### **Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

### **Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

### **Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

Me siento muy identificado con el estilo democrático.

Las fundaciones nacen por una urgencia puntual, un grupo de personas se junta de manera muy informal, entonces si siguen adelante de esa forma queda algo muy amateur. Debe realmente haber una profesionalización del grupo, accesos nuevos, para que se transforme más en una organización desde todo punto de vista, los enfoques, las técnicas, los tratamientos, etc. Por eso sí aplico un estilo democrático, pero siempre con el objetivo de homogeneizar todas las decisiones.

### 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

Destaque las que considera más importantes:

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X
X
X
X

### 4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

No, no aplica en mi caso.

#### Aspectos situacionales:

En base a todo lo hablado previamente, para Usted:

- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

Dos son las características que considero importantes: la sensibilidad y la formación.

- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.

- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?

Contamos con tres líneas de financiamiento: subvención del Estado, cobro por concepto de servicios prestados y donaciones. Estamos siempre luchando por el presupuesto. Nuestra función es buscar recursos de manera permanente ya que estas organizaciones son por naturaleza y definición deficitarias económicamente. Muchas veces cuesta entender porqué no cierran los números y se cuestiona la relación técnico – usuario porque hay muchos técnicos y pocos niños.

No tenemos apoyo financiero internacional a pesar que la fundación I.P.P.U. tiene una sede en Europa.

En mayo de 2008 el Consejo económico y social de las Naciones Unidas otorgó a la Fundación el estado consultivo especial en temas de discapacidad y vulnerabilidad social. Este es un reconocimiento de que la institución es referente ya que es la única en el Uruguay reconocida por la ONU.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

Hemos contratado agencias de publicidad sobre todo por el tema de folletería. Antes hacíamos eventos, pero para ello hay que tener una infraestructura, gente, apoyo de los medios para realizarlo; implica mucho trabajo. Debería existir un departamento especializado en eso.

Pero por otro lado creamos el primer Portal uruguayo especializado en discapacidad cuyo cometido es facilitar y democratizar el acceso a la información y comunicación.

# FUNDACIÓN MANANTIALES

## Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Miriam Dutra

**Cargo/Rol que desempeña:** Directora Administrativa; soy la que cumpla con la función gerencial.

## Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

## **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

Nos encargamos de las Adicciones en general, abarcando la prevención, el diagnóstico y el tratamiento. Trabajamos con todas las adicciones menos el tabaquismo, salvo que se ingrese por otra adicción y a su vez se quiera tratar el tabaquismo, en ese caso sí lo cubrimos.

Los tratamientos son individualizados y abarcan múltiples necesidades y no solamente el uso de drogas.

El paciente es continuamente evaluado y se modifica su tratamiento si es necesario para asegurar que el plan se mantenga a la par con los cambios en las necesidades de las personas. Para que sea efectivo es esencial que el paciente lo continúe durante un período adecuado de tiempo.

En cuanto a los tipos de tratamientos que hay:

- Internaciones:

La comunidad terapéutica de San Miguel.

La comunidad terapéutica urbana.

En ambas comunidades, los pacientes ocupan su tiempo con grupos diarios, bajo la modalidad de grupo terapéutico. Además tienen diversas actividades que abarcan desde talleres de teatro, de lectura, cine, debate y educación física.

- Centro de día: con el objetivo de desarrollo de actividades comunitarias abarca mantenimiento, orden de la casa, cocina y asambleas.

- Centro de noche: muchos pacientes durante el día tienen actividad laboral y el problema es por la noche donde no hay contención y se da el mayor riesgo de consumo y por ello asisten a este Centro.

- Tratamiento Pre ambulatorio: su objetivo es reducir el daño ocasionado por el consumo de drogas. Luego de un tiempo se pasa a otro dispositivo de tratamiento, una vez lograda la abstinencia de consumo.

- Tratamiento Ambulatorio: para terapias individuales, familiares y grupo reducido de pacientes con la misma modalidad de tratamiento.

- Reinserción Social: es la última fase de los tratamientos donde el paciente se re-inserta en la sociedad tanto desde el punto de vista familiar como social y

laboral; estando siempre acompañado y orientado por nuestro equipo de profesionales.

- **Cantidad de beneficiarios**  
150 aproximadamente.
- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**  
Sí, hay una respuesta del Estado, pero no es suficiente.

#### **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**  
Sí, todo está definido en Argentina y luego legalizado en Uruguay.
- **Existe un directorio u órgano afín**  
Sí, el Presidente esta en Argentina. En Uruguay somos un Consejo de 3 Directores: el de Recursos Humanos, el Terapéutico y el Administrativo (que soy yo). El consejo de Uruguay nos reunimos semanalmente y una vez por mes nos reunimos en Uruguay con el Presidente de Argentina, además de estar siempre en contacto con él, a través de internet o por teléfono.  
El equipo técnico esta formado por cantidad de profesionales, los psicólogos y psiquiatras forman parte del área Terapéutica. Del área Administrativa y de Recursos Humanos solamente dependen 2 personas de cada una.  
El Presidente es el único honorario, el consejo de Uruguay es todo remunerado.
- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**  
Tenemos una misión de base, pero además nos proponemos objetivos a principio de año realizando estrategias para cada año. Luego, a fin de año hacemos la evaluación, para proponer nuevos objetivos para el año próximo.
- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**  
Sí, nos juntamos y tenemos reuniones y vamos evaluando.
- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
**-quinquenal }**  
No es un presupuesto anual, nosotros nos vamos manejando en base a las cuotas que son mensuales.  
El Ministerio de Salud Pública ahora nos quiere controlar, pero nosotros no tenemos subsidio del Estado. Lo que tenemos es un convenio con el INAU.
- **Tiene una estructura adecuada al plan**  
Sí, planeamos con las reuniones semanales que son siempre comunicadas al Presidente, y él viene al país una vez al mes para reunirse.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

Sí, las decisiones las toma el Presidente pero nosotros 3 realizamos sugerencias. Él toma muy en cuenta nuestra opinión, ya que si bien Uruguay y Argentina son países parecidos, tienen sus grandes diferencias. Nosotros somos más calidos, más conservadores. Por ello es que nuestra opinión siempre vale. Nos tratamos de poner de acuerdo y vamos haciendo modificaciones si es necesario. La última palabra la tiene el Presidente y en algunas ocasiones votamos.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Sí, yo tengo un rol muy conciliador, escucho mucho a todo lo que pasa. A veces me voy más allá de mis tareas.

**Personal:**

- **Cantidad**  
37 empleados.
- **Personal remunerado/voluntario**  
De los 37 somos 25 remunerados y 12 son voluntarios. La mayor parte del voluntariado se encuentra en el área Terapéutica. Estos tienen horario fijo, todo esta pautado. Todas las tareas del personal están muy bien pautadas. También hay pacientes que están en la fundación cumpliendo tareas de cadetes como parte de su tratamiento y a su vez hay parte del personal no remunerado que son ex adictos, como por ejemplo profesores de educación física o de cerámica.
- **Selección/capacitación/evaluación**  
Yo participo en las entrevistas a todo el personal que eventualmente ingresará a trabajar en la organización.  
Todo el personal está muy bien capacitado y es evaluado al final de cada año.
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
La mayoría viene a realizar pasantías y van conociendo así a la fundación, presenciando grupos y entonces se van involucrando Es destacable que mucha gente viene recomendada y son personas que tienen ganas de trabajar en esta fundación en particular. Hay que tener vocación para este trabajo. El amor tiene que ser más fuerte. Es importante que todos tengamos la camiseta puesta.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
Estoy muy al tanto de todo. Igualmente existe un área separada de Recursos Humanos, como fue antes mencionado.

**Presencia religiosa:**

No. Los chicos hacen una oración, pero la fundación no participa de ninguna religión. Aceptamos pacientes de cualquier religión.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí, el Consejo formado por los 3 Directores, aunque muchas veces las decisiones son discutidas en equipo, yo estoy por encima de todos.

### **Formación – Capacitación:**

Administración de empresas y gestión empresarial. Además considero importante la experiencia que tengo en esta fundación ya que hace 10 años que trabajo.

### **Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**  
Sobre todo de información y homogeneización.
- **Ante la sociedad**  
Es una gran responsabilidad y un desafío.
- **Ante el individuo**  
Me involucro mucho con todos: con los pacientes, los familiares y también con el equipo de trabajo.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

#### **1- Interpersonal**

- a) Figura destacada
- b) Enlace
- c) Líder

#### **2- Información**

- a) Monitor
- b) Divulgador
- c) Portavoz

El que más me representa es sin duda el de de información, en todos sus aspectos.

#### **3- Decisión**

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

### **1- LIDERAZGO:**

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?*

Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

Empuje	4
Deseo de dirigir	1
Honradez e Integridad	5
Confianza en si mismo	2
Inteligencia	3
Conocimientos adecuados para el trabajo	6

## 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

**Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

Es una mezcla de los estilos democrático y autocrático. Hay asuntos que se resuelven en cada área. Otros soy yo la que los delego para que se realicen y les doy libertad de cómo realizarlo, y otros pregunto al que sabe cómo es la mejor manera de hacerlo, siempre buscando información. Por otro lado hay cosas que decido yo cómo realizarlas, y no acepto otra solución.

## 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar

X
X
X
X
X



- **Establece un buen sistema de reportes e información**
- **Delega**

La más importante es la de incentivar la comunicación más que el esfuerzo. Por otro lado al Presidente le parece muy importante medir el resultado más que el esfuerzo.

#### **4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:**

- **Características de la persona**
- **Vínculos**
- **Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)**

Le dedico mucho tiempo y confirmo día a día que este trabajo no es para cualquiera. Hay que sentirlo y asumirlo con responsabilidad.

#### **Aspectos situacionales:**

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- **Sin Fin de Lucro**
- **Enfocada en el sector de la Salud**

Una tarea importante que realizo es filtrar toda la información que sube y baja. Hay que tener flexibilidad y amplitud para hablar un tema, ya sea con el Presidente o hasta con una madre desesperada. Cumpló varias funciones a la vez. La calidez y la manera de tratar a la gente son lo que más nos importa y por lo cual para nosotros nos diferencia de nuestra competencia. Estoy convencida que somos la mejor institución en ese sentido. Tengo literalmente la camiseta puesta de la fundación y me parece importante que así sea; lo demuestro y por eso lo exijo del resto del personal. Trato a la institución como si realmente fuera mía. También es muy importante el relacionamiento con todo el personal.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

La gente llama para atenderse o para atender a un familiar. Ahí se le enseña como ayudar al hijo. Después se estudia si tiene plata o no. La primera entrevista – que llamamos entrevista diagnóstico – tiene un costo que ya está fijado, y luego el psicólogo acuerda con la familia, siempre y cuando el involucrado quiera hacer por voluntad propia el tratamiento. Cada tratamiento tiene un costo diferente.

El que no lo pueda pagar se le da un formulario de solicitud de beca parcial, pero siempre deben pagar algo para que de alguna manera sea valorado.

Se hace una propuesta y se ponen de acuerdo con los costos antes de que el paciente ingrese. La realidad es que muy pocos pagan el 100% del tratamiento.

Además de las cuotas mensuales existen donaciones y también hay eventos.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

No del todo, el más vinculado es el Director de Recursos Humanos.

Además existe un ex paciente que está muy vinculado con la publicidad y es el Presidente el que siempre avala todo.

## FUNDACIÓN PELUFFO GUIGUENS

### Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Mirtha Casales

**Cargo/Rol que desempeña:** Gerente General

### Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro

Fundación

Otros \_\_\_\_\_

X

### **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

En 1988 el Ministerio de Cultura otorga los estatutos y según éstos el fin es conseguir el sustento económico, técnico y humano para desarrollar la Hemato-Oncología Pediátrica en el Uruguay.

La apertura del centro fue posterior, en 1996.

El objetivo es apoyar al niño con cáncer y también brindarles apoyo a sus familias.

La Fundación tiene su actividad en diferentes lugares: el Hospital de día, el Sector de interacción y el Hogar la campana.

- **Cantidad de beneficiarios**

1500 niños.

- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

En principio sí. En este tema hay un punto de inflexión en el año 2002 cuando se firma un convenio con Salud Pública, renovable cada 4 años, en el cual el Estado le otorga a la fundación un subsidio. Éste se llevó a cabo dado que el área de internación con el que contaba Salud Pública no era la adecuada, no tenía ni la infraestructura ni los recursos humanos adecuados, y por ende los niños tenían que ser enviados a otras mutualistas.

Dada esta situación la fundación propuso montar toda la infraestructura necesaria (se trajo todo desde Alemania), mantenerlo y gestionarlo, y Salud Pública nos da un subsidio, siendo ella la responsable del área asistencial. Con esto se han reducido los costos y solucionado muchos problemas.

### **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**

Sí, desde 1988 fueron otorgados por el Ministerio de Cultura.

- **Existe un directorio u órgano afín**

Sí, el Directorio está conformado por 9 miembros: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, 5 Vocales. Todos ellos honorarios.

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**

Si bien hay proyectos, no tenemos una misión rígida escrita, el diario vivir de la fundación tiene sus normas básicas.

- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**

Sí, utilizamos algunas herramientas.

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
-quinquenal }

El presupuesto es mensual, basado en el subsidio de Salud Pública. En el caso de los proyectos de obra se utilizan presupuestos de 2 o 3 años, son por lo general a largo plazo.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

Las grandes decisiones las toma el Consejo Directivo, asesorado por el área administrativa, en ese caso soy yo, mientras que en la parte médica es el Director técnico del servicio.

Todo pasa por la gerencia, o sea que todo pasa por mí. Todas las normas administrativas se deciden desde mi rol. En el Hogar la campana hay una administradora pero depende también de mí.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

Sí. Si bien el Presidente viene una vez por semana, o sea que está muy involucrado, éste escucha mucho mi opinión ya que soy yo la que estoy en el día a día de la fundación.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Con ambos. Con el médico, que es el Director técnico del servicio, trabajo mucho y también lo hago con la administradora del Hogar la Campana.

#### **Personal:**

- **Cantidad**

101 empleados.

- **Personal remunerado/voluntario**

Los 101 empleados son remunerados. Más de 500 voluntarios trabajan con nosotros, están regidos por turnos ya pautados, asumen un día y una hora. A su vez en el interior tenemos más de treinta comisiones de apoyo que son todas voluntarias.

- **Selección/capacitación/evaluación**

La selección es según los casos, siendo muchas veces realizada a través de consultoras.

Nos gustaría que la capacitación fuera mayor. En un área tan específica la capacitación se hace con la experiencia, no hay pos grados específicos sobre esta área, aunque sí se realizan congresos. Se nos acercan los estudiantes que están haciendo la residencia en el Pereira Rossell, interesados en el tema.

La aspiración del Consejo Directivo es que sea un servicio de docencia ya que esto va a permitir que después el servicio no decaiga y que no pierda continuidad.

- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
Siempre hacia el niño con cáncer, siempre hacia el beneficiario.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
A pasar que me apoyo y consulto distintos profesionales como Escribanos y Abogados, por ejemplo, siempre en última instancia todo pasa por mí.

**Presencia religiosa:**

No promovemos ni tomamos partido por ninguna.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí.

**Formación – Capacitación:**

Contadora Pública de la Universidad de la República. Realicé en el 2001 un Postgrado en la Universidad de Montevideo para profesionales enfocados en el área de la salud.

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**  
Hace dieciséis años que trabajo en la organización, comencé como administradora y luego de que en el año 1991 se realizó la primera tele maratón esto comenzó a tomar una magnitud importante hasta llegar a ser lo que soy hoy en día – gerente – centralizando la mayoría de las funciones.
- **Ante la sociedad**  
No queremos dar una mala imagen a la sociedad, por lo cual trabajamos con empresas de publicidad y le explicamos nuestra idea, ya que estos plantean siempre vender con el impacto visual de los niños, que no es nuestra idea. Obviamente queremos dar a conocer a la sociedad que necesitamos de su ayuda, tarea ésta muy difícil, pero mostrando lo positivo y no lo negativo.
- **Ante el individuo**  
Todos tratamos de no involucrarnos, por los niños y por nosotros. Pero a veces uno se involucra más y se encariña pero tratamos que no pase.

En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.

1- Interpersonal

- a) Figura destacada
- b) Enlace
- c) Líder

Cumplo el rol de enlace entre los diferentes sectores.

No me considero tanto como líder sino sobre todo como un referente.

2- Información

- a) Monitor
- b) Divulgador
- c) Portavoz

Me identifico como divulgador.

2- Decisión

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

Claramente como empresario. Es importante aclarar que ser sin fines de lucro no quiere decir no ganar. Considero que hay que darle una forma empresarial a la fundación, esto lo entendí más aún cuando realice el pos grado.

En una empresa comercial quizás bajar el costo de una obra no es viable, pero en este tipo de organizaciones como Peluffo Guiguens uno comienza a hacer jugar el papel de empresario gracias a que la gente se sensibiliza mucho con nosotros.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

**1- LIDERAZGO:**

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***

Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

<b>Empuje</b>	5
<b>Deseo de dirigir</b>	1
<b>Honradez e Integridad</b>	6
<b>Confianza en si mismo</b>	2
<b>Inteligencia</b>	4
<b>Conocimientos adecuados para el trabajo</b>	3

**2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: ¿Cuál estilo lo representa mejor?**

**Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

Me considero una mezcla del democrático y del autocrático, creo que es una buena combinación.

**3- ENFOCADO EN LA GENTE:**

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X

En cuanto al punto de promover el compromiso con el trabajo y con la empresa, se necesita un poco más de cada uno, ese es el plus que hay que ofrecer.

#### **4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:**

- **Características de la persona**
- **Vínculos**
- **Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)**

Sí, creo que la persona que trabaje en este tipo de organizaciones tiene que tener ciertas características distintivas.

#### **Aspectos situacionales:**

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- **Sin Fin de Lucro**
- **Enfocada en el sector de la Salud**

Sin fines de lucro no significa no llegar a obtener dinero, lo que se tiene que hacer con el mismo es administrarlo bien. En una empresa comercial se trata de vender más para conseguir más dinero para que el empresario se lleve una ganancia mayor. En cambio en este tipo de organizaciones se gana más para poder atender a un chico más y para poder capacitar cada día más.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

Tenemos tres fuentes de financiamiento muy estables:

- El convenio con Salud Pública. Éste nos da la seguridad de tener una cantidad de dinero fija que me permite mantener el funcionamiento de las distintas áreas.
- Eventos: La lotería, Domingo Amigo, Mc día feliz, entre otros. Esto nos da un presupuesto anual ya conocido de antemano.
- Legados: personas que por testamento nos dejan herencia. Éstos nos permiten tener una reserva.

Lo que sí tengo muy presente en mi trabajo es que nunca se hace nada sin tener los fondos primero.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

Sí, nuestra idea es hacer entender a la población que mantener todo lo que tenemos es nuestro gran desafío.



# FUNDACIÓN TELETÓN

## **Datos del Entrevistado:**

**Nombre del entrevistado:** José Eduardo Zeballos

**Cargo/Rol que desempeña:** Director General

## **Datos de la Organización:**

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

## **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**  
Es un centro de rehabilitación pediátrico para niños de 0 a 18 años con problemas de origen neuro-músculo-esquelético.
- **Cantidad de beneficiarios**  
Aproximadamente el público objetivo, de acuerdo a los datos recabados, aunque no existen datos claros, sería 11.700 niños, totalizando lo que es el mercado.  
En Teletón actualmente llevamos atendido 1000 niños y hay aproximadamente 500 en lista de espera. También vienen del interior del país, sobre todo del área metropolitana.  
La fundación inicia actividades en Uruguay desde 2003.  
Esto es un sueño que se caracteriza por dos Doctores, cada uno en su especialidad, que juntan voluntades y presentan su proyecto de modelo a la organización nacional de Teletones, la cual es elegida y apoyada.  
El gran valor agregado que tiene esta institución es el modelo, que es de abordaje terapéutico multidisciplinario, existente en pocas partes del mundo, no existía hasta ese entonces en el país. Aborda a todos los médicos y técnicos especializados trabajando juntos, es por ello que en mi opinión lo maravilloso que tiene la Teletón es su modelo.
- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**  
Sí, absolutamente. Lo que se genera son las externalidades positivas.

## **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**  
Sí.
- **Existe un directorio u órgano afín**

Existe un Consejo Directivo, está integrado por: Presidente, Vice Presidente, Secretario y 3 Vocales; todos ellos honorarios.

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**

Sí, todavía estoy trabajando en el plan estratégico. Recientemente definimos la misión, objetivos y metas; por lo tanto todavía no tenemos evaluación de objetivos alcanzados porque recién se está definiendo. Se ha crecido muy de golpe y por lo tanto no existe una estructura organizacional lo suficientemente profesionalizada aun, porque todavía hay algunas prioridades subjetivas que van un poco en contra de lo que es una buena administración.

- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**

Estoy pensando en formar un Cuadro de Mando Integral el próximo año ya que brinda la posibilidad de resumir la visión universal de la organización. Luego de realizado, se va a ir actualizando todos los meses para que la Comisión Directiva de la fundación y todos los que formamos parte de la Dirección podamos tener una visión resumida y rápida.

Esta fundación ha crecido exponencialmente y ha evolucionado, pero estamos realizando muchos cambios, como por ejemplo estamos quitando las tareas administrativas a los médicos y a los técnicos, contratando secretarías para dichas tareas.

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
-quinquenal }

Sí, anual. Cada área realiza un presupuesto previo y luego se juntan.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

Sí, se está trabajando en ello.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

Sí, o sea, el plan estratégico no existe pero lo voy a confeccionar yo y lo voy a presentar al Consejo Directivo.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Las distintas áreas lo mandan y yo discuto con cada uno dándole participación. Para luego confeccionar el presupuesto global.

**Personal:**

- **Cantidad**  
Aproximadamente 50 en planilla.
- **Personal remunerado/voluntario**

Aproximadamente 50 voluntarios, que crece en cantidad cada vez más con la campaña televisiva. Poseemos un programa de capacitación para el voluntariado, y está estipulado el horario en que deben asistir a trabajar.

- **Selección/capacitación/evaluación**

Se hace por medio de KMPG que brinda su servicio, salvo la selección de algunos técnicos debido a la poca cantidad que hay en el mercado; pero en general todos los demás pasan por KMPG.

En las áreas inherentes al centro se hace cargo la Teletón con un programa anual y hay cursos dentro del Centro, ya que pretendemos ser un centro de atención de primer nivel, por eso desarrollamos el área de docencia e investigación.

- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**

Partimos de nuestra misión con el objetivo de que se concuerde con la del paciente, su familia y con la de la sociedad. Hay un área ocupacional que pretende la independencia del niño, que a su vez obra en una independencia de los padres y también obra en la independencia de toda la comunidad. Tenemos talleres de padres que están alineados a la familia y a la comunidad ya que entendemos que en la rehabilitación es no sólo del niño sino también de la familia y de la comunidad que necesita aceptar a la persona con capacidades diferentes.

- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**

Hay un organigrama y un mapa de procesos.

**Presencia religiosa:**

No, no hay discriminación y admitimos cualquier religión pero no involucramos a ninguna como propia.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí.

**Formación – Capacitación:**

Originalmente soy Aviador militar. También hice un postgrado en la Escuela de negocios y una maestría en Dirección de Empresas de Salud.

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**

Definiendo la misión, visión, plan estratégico e instalando un sistema de gestión por procesos y mejora continua, que a raíz de la definición de las tareas están surgiendo nuevas necesidades e implementación de nuevas herramientas.

- **Ante la sociedad**

Nosotros al niño lo enfocamos no como un ente individual sino como parte de una familia y como parte de una comunidad.

- **Ante el individuo**

En el área comunicacional mi rol es más hacia adentro de la organización. No interactúo con pacientes y familias, salvo excepciones.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

**1- Interpersonal**

- a) **Figura destacada**
- b) **Enlace**
- c) **Líder**

No me identifico con figura destacada, pero sí con enlace y líder.

**2- Información**

- a) **Monitor**
- b) **Divulgador**
- c) **Portavoz**

No soy portavoz porque hay una Dirección Ejecutiva de la fundación que es la que se dedica al tema del evento, que realiza la tarea de relaciones públicas. Transfiero la información desde el Consejo Directivo hacia el Centro, pero no hacia el exterior.

**3- Decisión**

- a) **Empresario**
- b) **Controlador de Perturbaciones**
- c) **Asignador de recursos**
- d) **Negociador**

Me siento identificado con controlador de perturbaciones y negociador. Cuando se junta el Consejo yo siempre les doy mi opinión.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

**1- LIDERAZGO:**

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***

Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

<b>Empuje</b>	2
<b>Deseo de dirigir</b>	1
<b>Honradez e Integridad</b>	5
<b>Confianza en si mismo</b>	4
<b>Inteligencia</b>	3
<b>Conocimientos adecuados para el trabajo</b>	6

Es muy importante que la gente te vea como líder, como una persona segura.

## 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: ¿Cuál estilo lo representa mejor?

### Estilo democrático:

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

El estilo democrático es el que me representa mejor.

### Estilo autocrático:

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

### Estilo laissez-faire:

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

## 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

Destaque las que considera más importantes:

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información

X
X
X

- **Delega**

Todos me parecen importantes, pero destaco algunos.

En mi labor presento un informe con 5 misiones y 5 visiones, con objetivos estratégicos aplicables a esta organización, con una política de recursos humanos poniendo un ejemplo, y luego el Consejo Directivo es quien elige. Yo propongo y el Consejo decide, aunque yo me junto con ellos.

La dedicación integral, la formación continua y el cumplimiento de cada tarea, con responsabilidad y profesionalismo son las aptitudes que Teletón pondera en su gente.

#### **4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:**

- **Características de la persona**

Debo tener seguridad en mi mismo, estar bien asesorado para después poder tomar una decisión justa. Se dan muchas situaciones de contingencia y tengo amplitud para tomar la decisión, primero me asesoro con el que sabe del problema; para luego tomar la decisión correcta.

- **Vínculos**

- **Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)**

La dedicación es importante, debo tener presencia y termino mi trabajo del día cuando los problemas quedan resueltos. Por eso en mi opinión es importante que el gerente no sea médico, ya que para mi son malos administradores y además en este país tienen multiempleo. Los médicos siempre se tienen que ir a cumplir con sus labores médicas y el gerente debe trabajar con dedicación.

#### **Aspectos situacionales:**

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- **Sin Fin de Lucro**
- **Enfocada en el sector de la Salud**

Tiene que tener dedicación integral, formación académica en el área y también experiencia en la interacción con personal técnico y profesional del área de la salud. Concluyo que tiene que existir una figura que articule el funcionamiento entre todos los sectores, y además tiene que tener formación para que aplique herramientas de administración. Es vital la articulación con los médicos; que ellos brinden evidencia para así poder tomar una decisión, nunca perdiendo de vista el equipo que se tiene y el público objetivo existente; para administrar bien los recursos.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

El financiamiento lo hace la Dirección Ejecutiva, yo no me encargo de los eventos. A mí me fijaron un objetivo para el 2009 que es conseguir financiamiento por parte de los efectores de salud, y lo que pretendo es cobrar los programas; ya que el 95% es financiado por el programa Teletón y el otro 5% es de aportes de algunos padres que pueden y colaboran.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

No estoy del todo vinculado, ya que hay un área especializada en la publicidad, mediante los testimonios que se exponen se busca sensibilizar a la sociedad para que ésta done y así obtener recursos para poder lograr nuestro objetivo. Se hace una presentación pública de rendición de cuentas cada año. Todos los años hay un crecimiento proporcional y eso se muestra en la campaña televisiva.

## HOGAR DE ANCIANOS Y HUÉRFANOS ISRAELITAS DEL URUGUAY (Hogar Israelita)

### Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Eduardo Katz

**Cargo/Rol que desempeña:** Director Ejecutivo

### Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

### **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**

La atención al adulto mayor de la colectividad judía, desde la hotelería (lo edilicio) hacia todas las necesidades básicas que hay que cubrir, incluyendo las recreativas. Es decir, que brindamos una atención integral.

En este momento es solo para adultos mayores. Cuando la institución se creó hace 71 años, era también para huérfanos, de los cuales queda sólo una chica huérfana, que convive con los residentes, colaborando con las labores.

- **Cantidad de beneficiarios**

73.

- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**

No, nosotros entendemos que nuestra actividad es complementaria y comunitaria, ya que es una institución de la colectividad judía y por lo tanto es un bien de uso comunitario; que gracias al aporte generoso de muchas familias de la colectividad judía, a algunos residentes que aportan una donación cuando vienen a vivir al Hogar (también hay otros que no aportan ya que no están en condiciones) y también gracias a algunos eventos, es que podemos sostener esta institución y brindarle a los adultos mayores un estándar de vida que entendemos que es de primer nivel. De hecho, dentro de las tradiciones judías entendemos que de la forma en cómo tratemos a nuestros adultos mayores estamos educando a nuestros hijos.

El 75% de los residentes que no pueden pagar no pagan y sólo el 25% sí tiene medios y hace aportes mensuales equivalente a sus gastos operativos. El resto se financia con las familias de la colectividad ya sea por aportes mensuales que realizan algunos, que no necesariamente tienen familiares en el Hogar, y aparte en todas las fiestas judías existe como tradición cuando se está en un momento



de festividad, acordarse de los que puedan necesitar y se hace donación a este Hogar, ya que este es el único que tiene la colectividad judía.

### **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**

Sí.

- **Existe un directorio u órgano afín**

Existe una Comisión Directiva, formada por: Presidente (con dos suplentes), Tesorero (con dos suplentes), Secretario (con dos suplentes) y en total junto con los órganos fiscales, son 26 miembros. Es una comisión honoraria, estos 26 miembros donan su tiempo para definir políticas, filosofías y pautas de funcionamiento institucional. El que tiene la obligación y responsabilidad de ejecutar y llevar adelante todo lo relacionado con el Hogar soy yo. Considero que la Comisión Directiva es mi jefe, ya que soy yo el que tengo el cargo más alto de los remunerados.

Como Director Ejecutivo reporto lo que acontece en el hogar a la comisión, vía mail o a través de reuniones.

A su vez existe un estudio de auditoría contable externa, que existe porque así lo solicité, que fiscaliza mi gestión dándole el informe directamente a la Comisión Directiva. Esto me da a mí la tranquilidad de tener una gestión cristalina, ya que se maneja mucho dinero ajeno y tengo la responsabilidad de distribuirlo.

- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**

Sí

- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**

Sí, para mí todo tiene que ser cuantificable, ya que esta institución funciona como una empresa (“sin fines de lucro y sin ánimo de pérdida”).

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico  
-quinquenal }**

Sí, anual; que lo expongo a la Directiva y lo aprueban.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

Sí, hoy en día podemos decir que sí.

Cuando entré a trabajar en el Hogar en julio de 2005 la institución era otra totalmente, a mí se me contrató para realizar un cambio, es decir hacer una reingeniería institucional.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Sí, hago todo yo, y es la auditoría la que se encarga de controlar que no falte ni sobre el dinero, con el fin de tener un aval de que mi función es cristalina y me respalda frente a los contribuyentes que donan al Hogar.

**Personal:**

- **Cantidad**  
Son 46.
- **Personal remunerado/voluntario**  
Son todos remunerados. Aparte hay una empresa tercerizada de limpieza y seguridad.
- **Selección/capacitación/evaluación**  
Mediante una empresa externa que pertenece a la colectividad judía que depende de la Comunidad Israelita del Uruguay. Tiene una bolsa de trabajo y a su vez son una empresa selectora de personal.
- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**  
Muy enfocado en la gente, es el usuario el que tiene que tener todos los beneficios. Todo el personal está educado (y sino se lo educa) para que específicamente sea un referente para la persona de tercera edad; todos tienen que saber tratar con una adulto mayor. Para eso tiene que tener ciertos rasgos y un perfil particular que si no lo tiene, automáticamente deja de pertenecer al personal; todos buscamos el mismo fin. Esto está enfocado así intencionalmente.
- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**  
Yo selecciono todo el personal, la empresa tercerizada busca los candidatos y yo soy el que los contrato y el que los despido.

**Presencia religiosa:**

Sí, muy fuerte.

**¿Como utiliza la religión para motivar al personal?**

Este es un Hogar Judío, es un ambiente totalmente judío. Hay actividades religiosas que son opcionales (no se obliga a los residentes a participar de todas sino que se los promueve según las preferencias de cada uno, también con otras actividades como por ejemplo manualidades). Se festejan todas las fiestas judías en el Hogar. Incluso vengo junto con mi familia, ya que considero que es el lugar que debo ocupar y con ello hemos

logrado contagiarse a las familias de muchos residentes. Y también todo el personal es bienvenido. Ésta es otra manera de integrarlos y que realicen mejor sus tareas.

En el Hogar los residentes son todos judíos o sino también hay algunos que se casaron con judíos y por lo tanto entiende la idiosincrasia de la colectividad.

## **El Papel del Gerente o rol afín:**

### **Existencia de rol gerencial:**

Director Ejecutivo

### **Formación – Capacitación:**

Médico, con especialidad en psiquiatría y administración hospitalaria.

También hice un Master en Administración de empresas (MBA).

A su vez soy ginecólogo, que no ejerzo.

Actualmente tengo 4 actividades: soy Director de una unidad de emergencia médico móvil, soy Director del Hogar Israelita, soy Psiquiatra pericriante del Ministerio del Interior y tengo un consultorio donde trabajo en depresión extrema que es en lo que me subespecialicé.

### **Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**  
Sí, antes ya mencionado.
- **Ante la sociedad**  
Sí, ya que tenemos todo tipo de eventos, espectáculos recreativos, actos vinculados a decoraciones, que son abiertos y soy yo el que los presido como Director del Hogar. Aparte represento al Hogar como Director en la red de interhogares de todo el país. Se hacen intercambios de visitas con otros hogares, por ejemplo con el Hogar español
- **Ante el individuo**  
Muy involucrado.

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente más identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

#### **1- Interpersonal**

- a) Figura destacada**
- b) Enlace**
- c) Líder**

Me considero líder. A mí me contrataron para que liderara el lugar y esa es mi función y mi rol; no sólo a nivel del personal sino a nivel de los usuarios y de los familiares de los usuarios y para tener también un rol dentro de la colectividad judía, para poder involucrar a los integrantes de la comunidad. Para ello me tienen que ver como una persona fuerte y decidida.

## 2- Información

- a) Monitor
- b) Divulgador
- c) Portavoz

## 3- Decisión

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

De las puertas para afuera no me veo como un empresario, pero para adentro sí. Yo se exactamente cuánto se gasta en todo; tengo todo perfectamente calculado.

A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.

### 1- LIDERAZGO:

Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?*

Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:

Empuje	5
Deseo de dirigir	5
Honradez e Integridad	5
Confianza en si mismo	5
Inteligencia	6
Conocimientos adecuados para el trabajo	5

A ninguna le puedo bajar más el puntaje, ya que considero todas necesarias.

### 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

#### Estilo democrático:

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

Involucro a los subordinados. Incluso cuando hay un problema gremial siempre trato de que el gremio se enfoque en el problema y yo los dejo ellos elaboren la solución del problema, realizando ellos mismos los presupuestos o lo que precisen, para que se comprometan a realizar el trabajo; involucrándose. Es decir, salgo del rol conflictivo para pasar a involucrarlos a ellos como parte de la solución.

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

**3- ENFOCADO EN LA GENTE:**

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X

Todas me parecen importantes, menos la de “medir el resultado mas que el esfuerzo”. Lo que realizo constantemente es una función docente, todo el que quiera aprender es bienvenido. Mi idea es vender un servicio, vender una imagen, vender un estilo, vender una educación. Al necesitar que la gente done, estás vendiendo. Al lograr una buena pre venta logras una venta y si no haces una buena pos venta no logras el éxito (que es una pre venta). Yo busco la excelencia y enseñar ya que considero que el que no enseña y no delega es porque es inseguro. Los conocimientos hay que compartirlos.

**4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:**

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

No es mi caso, yo entre por una selección de personal.

**Aspectos situacionales:**

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- Sin Fin de Lucro

- **Enfocada en el sector de la Salud**

Tiene que tener fundamentalmente un perfil de liderazgo importante porque la jerarquía se la da el cargo pero la autoridad se la tiene que ganar. También tiene que tener una formación académica con los créditos suficientes como para poder manejar una organización institucional de este tamaño que es demasiado grande. Es importante que el staff sepa donde está y trabaje con mucho cariño.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

Consigo fondos con los eventos y los aportes antes mencionados, y con ello armo el presupuesto.

Un Banco dona para que se confeccione el jardín y otro Banco colabora para que se mantenga mes a mes.

Hay que tener una comunicación fluida con todos los donantes y es por ellos que tenemos un boletín y hacemos espectáculos para que vean.

**- ¿Esta vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

Sí, totalmente, ya que dirijo todos los eventos.

## HOGAR MADRE ANA

### Datos del Entrevistado:

**Nombre del entrevistado:** Hermana Yanina Martínez

**Cargo/Rol que desempeña:** Directora

### Datos de la Organización:

**Naturaleza Jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro  
Fundación  
Otros \_\_\_\_\_

X

### **Breve descripción de sus fines y beneficiarios:**

- **Servicios que brindan**  
Se busca brindar a los residentes del Hogar la mejor calidad de vida para que vivan plenamente y con fortaleza la ancianidad y alcancen la vida plena. Proporcionamos: Dirección Técnica, Enfermería, Fisioterapia, Educación Física, Podología, Asistencia Social, Psicólogas, Acompañamiento espiritual, Laborterapia y Música. Sólo se aceptan residentes mayores de 65 años.
- **Cantidad de beneficiarios**  
65 residentes.
- **Llena un vacío no cubierto por la actividad del Estado o privada**  
Sí, totalmente.

### **Estructura de la organización:**

- **Cuenta con estatutos**  
Sí.
- **Existe un directorio u órgano afín**  
Existe un Consejo Superior que cuenta con 5 miembros: Madre General, Vicaria y 3 consejeras; todos honorarios.
- **Se administra en base a un plan estratégico – definición de misión / visión / objetivos / metas / evaluación de objetivos alcanzados – o en base a decisiones aisladas de acuerdo a las reuniones de directorio**  
Tenemos una misión y el objetivo es que cada departamento apunte a esa misión.  
Los cuatro departamentos son: Familia, Equipo de funcionarios, Equipo de dirección y Destinatario.
- **Herramientas de Administración que posee – cuadro de mando integral / cadena de valor / herramientas para la evaluación**  
No.

- **Posee presupuesto -anual } que refleje el plan estratégico**  
-quinquenal }

Un presupuesto anual y en base al mismo planteamos los objetivos.

- **Tiene una estructura adecuada al plan**

No tenemos una estructura rígida, funcionamos bien, pero no estamos del todo estructurados.

**En base a lo visto precedentemente y dado que el rol del Gerente no está aislado de la forma de administración que posee una organización, ¿considera Usted que se le da espacio en la confección del plan estratégico así como en su ejecución?**

No participo porque esa tarea es encomendada al contador, yo apporto lo que se me solicite.

**De ser así, ¿para su elaboración y evaluación discute Usted con los servicios o solo con el Directorio?**

Sí, de hecho el Consejo Superior no se involucra mucho, yo soy quien toma las decisiones y realizo informes para elevarlos al Consejo.

#### **Personal:**

- **Cantidad**

38 personas en planilla dentro de los cuales se destacan: supervisoras, auxiliares de servicio, cocineras, lavanderas, porteros, mantenimiento y serenos.

Además contamos con 10 empleados más que son: Fisioterapeuta, Podóloga, Asistente Social, Psicóloga, Laboratorista, Contador y Abogado.

Es importante destacar que el personal no está formado por monjas.

- **Personal remunerado/voluntario**

Son todos remunerados, no hay voluntarios.

- **Selección/capacitación/evaluación**

La selección es a través de una entrevista con la Directora, la Asistente Social y la Psicóloga. Yo realizo una pre selección antes de que las entrevistas. Tratamos de no fallar a la hora de contratar personal, ya que los residentes se encariñan, y por ende una selección errónea es más que un simple despido porque implica la tristeza de uno o varios residentes.

Contamos con una capacitación interna, llevada adelante por el departamento psicosocial.

Se estimula y evalúa al personal a través de un seguimiento. Se atiende mucho al desgaste que sufren los empleados que trabajan en este tipo de actividad, ya que más que desgaste físico hay un desgaste psicológico.

- **Con objetivo enfocado a la conciencia de los beneficios que provocan en la sociedad, o simplemente enfocado al cumplimiento de su trabajo**

Trabajamos enfocados en los beneficiarios del Hogar, son ellos por los que nos esforzamos cada día.



- **Administración de Recursos Humanos y factores internos - ¿cómo está Usted involucrado en este tipo de actividad?**

Estoy muy involucrada, en todo lo que tiene que ver con los recursos humanos, todo se me consulta, las distintas tareas son centralizadas en mí.

**Presencia religiosa:**

Sí. Tomamos este trabajo como una propuesta de vida. Somos una gran familia, vivimos una vida de Hogar las 24 horas.

**¿Como utiliza la religión para motivar al personal?**

No imponemos la religión ni al personal ni a los residentes, sí pedimos que se respete nuestra creencia, que es la Católica y es el motor que nos mueve a nosotros a llevar este Hogar adelante. Aceptamos residentes de cualquier religión pero no se permite hacer propaganda de otras que no sea la católica.

**El Papel del Gerente o rol afín:**

**Existencia de rol gerencial:**

Sí.

**Formación – Capacitación:**

Capacitación a nivel humano y formación interna. Tengo experiencia en cómo llevar adelante una empresa ya que acompañé la gestión de una durante 2 años y acá trabajo conjuntamente con un Contador el cual me asesora mucho.

**Funciones que desempeña:**

- **Ante la organización (definición de: visión, misión y Análisis FODA)**
- **Ante la sociedad**
- **Ante el individuo**

**En la teoría – Henry Mintzberg – existen 3 Roles que describen a un Gerente en su desempeño. Por favor identifique dentro de cada uno con cual se siente mas identificado, de lo contrario establezca el suyo propio.**

**1- Interpersonal**

- a) **Figura destacada**
- b) **Enlace**
- c) **Líder**

Me siento como figura destacada. En el día a día predico mucho con el ejemplo, éste es muy tomado en consideración; incluso hasta podría decir que me siento líder.

**2- Información**

- a) **Monitor**
- b) **Divulgador**
- c) **Portavoz**

### 3- Decisión

- a) Empresario
- b) Controlador de Perturbaciones
- c) Asignador de recursos
- d) Negociador

No me siento como una empresaria ya que eso se lo atribuyo más al Contador, si bien él me ha enseñado mucho a cómo manejarme. Hemos mejorado en el aspecto de ver esto como un servicio que se vende, lo cual rompe muchos nuestros esquemas que tenemos integrados.

**A continuación se encuentran distintos enfoques que permiten definir el perfil de un gerente.**

#### 1- LIDERAZGO:

**Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.**

**Buscamos la respuesta a esta pregunta *¿Qué es un líder eficaz?***

**Existen 6 rasgos que distinguen a los líderes. En una escala del 1 – 6 (siendo 1 la menos importante) por favor evalúe las siguientes características:**

<b>Empuje</b>	5
<b>Deseo de dirigir</b>	4
<b>Honradez e Integridad</b>	2
<b>Confianza en si mismo</b>	6
<b>Inteligencia</b>	3
<b>Conocimientos adecuados para el trabajo</b>	1

#### 2- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO: *¿Cuál estilo lo representa mejor?*

**Estilo democrático:**

- involucrar a los subordinados
- delegar autoridad
- alentar la participación

**Estilo autocrático:**

- centralizar la toma de decisiones
- limitar la participación
- impone métodos de trabajo
- toma decisiones unilaterales

**Estilo laissez-faire:**

- dar al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo de la forma que sus miembros estimen mas conveniente

El que mejor me representa es el estilo democrático. Sobre todo trato de delegar autoridad en las supervisoras, porque realmente en un momento estuve muy desbordada de responsabilidades y tareas. Y con el tercer estilo también me siento identificada.

### 3- ENFOCADO EN LA GENTE:

**Destaque las que considera más importantes:**

- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Negocia y enseña a negociar
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Delega

X
X
X
X
X
X
X

Estoy muy interesada en promover el favorecer el desarrollo personal, a través de talleres.

### 4- SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA:

- Características de la persona
- Vínculos
- Dedicación (tiempo disponible para dedicarle)

Creo que estoy trabajando en este Hogar por mis características personales; además de que fue una opción institucional, ésta hoy en día es mi misión concreta.

#### Aspectos situacionales:

**En base a todo lo hablado previamente, para Usted:**

**- ¿Cuál es la característica fundamental que tiene que tener un Gerente en este tipo de organización?**

- Sin Fin de Lucro
- Enfocada en el sector de la Salud

Vivirlo con humanidad, nunca perdiendo de vista la persona. También debe estar involucrado con la obra y mostrarse identificado con la misma y como un aspecto más personal debe hacerlo con alegría cristiana ya que es importante no perder la alegría desde el lugar del gerente.

**- ¿Cómo considera que influye su rol en la búsqueda de Financiamiento? Teniendo en cuenta que, moviliza innumerables recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional y depende en general de fuentes externas a la organización.**

Estoy aprendiendo a entender que esto es un servicio y como tal hay que saber venderlo. La idea en un futuro es tener proyectos que financien parte del servicio, como donaciones.

No recibimos ningún subsidio del Estado ni recursos del exterior. Nuestra congregación “Instituto de Hermanas Nuestra Señora del Perpetuo Socorro,” fundada el 11 de diciembre de 1897, es el primer instituto religioso de estas características formado en nuestro país. A su vez al no tener una casa fundacional en el exterior no poseemos ningún apoyo financiero proveniente del extranjero.

**- En sus tareas, ¿cómo se relaciona este aspecto con el manejo de los fondos y la elaboración del presupuesto?**

Nos manejamos con un presupuesto bajo, el cual utilizamos según las necesidades que van surgiendo.

**- ¿Está vinculado a la publicidad y difusión para sensibilizar y solidarizar a la población?**

No se ha dado a conocer todavía por medio de la difusión masiva, recién este año realizamos almanaques, después de 9 años. La razón de esto es que el costo es muy alto, tenemos que cubrir otras necesidades primordiales. Hoy en día económicamente estamos mejorando por lo cual tenemos pensado darnos más a conocer porque entendemos la importancia que ello implica ya que de esta forma podríamos conseguir más fondos y lograr un mejor desempeño del Hogar.

### **ANEXO III**

#### **Listado de organizaciones del área de la salud según el Instituto Comunicación y Desarrollo**

Asociación Cristiana Uruguaya de Profesionales de la Salud  
Asociación Damas Salesianas  
Asociación de Ayuda al Cero Positivo  
Asociación de Estudiantes y Profesionales Católicos  
Asociación de Diabéticos del Uruguay  
Asociación de Usuarios Sistema de Salud  
Asociación Nacional de Asistencia Integral a la Familia  
Asociación Uruguaya de Lucha Contra el Cáncer  
Asociación Uruguaya de Lucha Contra la Esclerosis Múltiple del Uruguay  
Asociación Uruguaya de Planificación Familiar  
Asociación Uruguaya de Protección a la Infancia  
Ayuda Mutua Entre Mujeres  
Casa de la Mujer de Florida  
Casa de la Mujer de la Unión  
Casa de la Mujer María Abella  
Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay  
Centro Psico Social Sur Palermo  
Cruz Roja Uruguaya  
Encare  
Fransida  
Fundación Cisnes  
Fundación La Magdalena  
Fundación Pro Humanitas  
Grupo de la Esperanza  
Huerta y Jardín  
Instituto de Educación Popular  
Instituto de Investigación y Desarrollo  
Liga Uruguaya de Defensa del Consumidor  
Liga Uruguaya de Voluntarios de Educación para la Prevención y Control del Cáncer  
Movimiento por la Mujer  
Movimiento pro Ayuda al Enfermo Psiquiátrico Dr. Teodoro Vilardebó  
Mujer ahora  
Voluntarios de Coordinación Social  
Instituto de Desarrollo Humano - Asociación Cristiana de Jóvenes  
Centro de Participación Popular  
Fundación Dr. George N. Papanicolaou  
Gurises Unidos  
Organizaciones Mundo Afro Centro de Estudios e Investigaciones Afro  
Mujer y Salud en el Uruguay  
Red Uruguaya contra la Violencia Doméstica y Sexual  
Último Recurso  
Andar  
Centro de Participación para la Integración y el Desarrollo  
Fundación Salud para todos en el año 2000  
Iniciativa Latinoamericana  
Madrinas por la Vida  
Centro de Atención Primaria de Salud de las Villas de Las Piedras  
APYTE  
Asociación Uruguaya para el Desarrollo Integral y Cultural

## ANEXO IV



### ASOCIACIONES CIVILES Y FUNDACIONES

Montevideo, 23 de enero de 2009

**ELEVESE** a la Dirección General de Registros, informando que en el día de la fecha están registradas 13.341 asociaciones civiles y 248 fundaciones, lo que hace un total de 13.589 instituciones con personería jurídica; este Registro no pudo informar las que son enfocadas en la salud por cuanto no las tiene clasificadas según el objeto social de las mismas.- .



EMILIA BEATI  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS  
ASOCIACIONES CIVILES Y FUNDACIONES

DIRECCION GENERAL DE REGISTROS  
18 de Julio 1730 CP 11.200 - Montevideo

## CUADRO ILUSTRATIVO DEL TRABAJO DE CAMPO

		Asociación Down del Uruguay	Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer	Fundación Alvarez Caldeiro Barcia	Fundación Instituto Psicopedagógico Uruguayo	Fundación Manantiales	Fundación Peluffo Giguens	Fundación Teletón	Hogar Israelita	Hogar Madre Ana
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>										
Existencia de Directorio		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Plan Estratégico		NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Definición de Visión y Misión		SI	SI	SI	SI	MISIÓN	NO - No están escritas	SI	SI	SI
Herramientas de Administración		NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI - Cuadro de Mando Integral	SI	NO
Presupuesto		NO	ANUAL	ANUAL	ANUAL	NO	MENSUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
Participación del gerente o afin en Plan Estratégico		NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Llena un vacío de la actividad del Estado o privada		SI	SI - Trabajan en conjunto con ambos	SI	SI	SI	SI - Trabajan en conjunto con el Estado	SI	NO - Se entiende como complementaria	SI
Existencia de Subsidio del Estado		SI	SI - Impuestos Nacionales	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO
<b>EL PERSONAL</b>										
Cantidad de empleados		10	140	2	29	37	601	100	46	48
Personal	Remunerado	4	140	2	29	25	101	50	46	48
	Voluntario	6	NO - El personal debe ser capacitado	NO	NO	12	500	50	NO	NO
Participación del Gerente	Selección	NO	SI	N/A	NO	SI	NO	NO	SI	SI
	Capacitación	NO	NO	N/A	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Evaluación	NO	NO	N/A	NO	SI	NO	NO	SI	SI
	Administración de Recursos Humanos	NO	SI	N/A	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Presencia Religiosa		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI - No se impone la religión, pero se debe respetar
<b>EL GERENTE</b>										
Existencia de gerente o rol afin		Tesorero/Secretaria/Contador	Secretaria Ejecutiva/Contador/Abogado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Formación Capacitación para desarrollo de la gerencia		NO/NO/SI	SI/SI/SI	SI - Contador Público	NO - Psicólogo especializado en grupos, equipos y organizaciones	SI - Administración de Empresas, gestión empresarial, más de 10 años de experiencia	SI - Contadora Pública. Posgrado Profesionales enfocados en el área de la salud	SI - Aviador. Posgrado en la escuela de Negocios. Maestría en Dirección de Empresas de Salud	SI - Médico Psiquiatra y Ginecólogo. Especializado en administración hospitalaria. MBA en Administración de Empresas	NO - Monja. Capacitación a nivel humano y formación interna
Roles	Interpersonal	-	Enlace	Figura Destacada/Lider	Enlace	-	Enlace	Enlace/Lider	Lider	Figura Destacada
	Información	-	Portavoz	Divulgador	-	Monitor/Divulgador/Portavoz	Divulgador	Monitor/Divulgador	-	-
	Decisión	-	Controlador de Perturbaciones	SI	Asignador de recursos y Negociador	-	SI	Controlador de perturbaciones/negociador	SI	-
¿Se ve como un empresario?		NO	NO	SI	NO - Es difícil hablar de empresario cuando se trabaja con gente	NO - el presidente sería el que cumple ese rol	SI - "Sin fines de lucro no quiere decir no ganar"	SI	SI	NO - Se lo atribuye al Contador
Estilos de Comportamiento	Democrático	-	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Autocrático	SI	-	-	-	SI	SI	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Enfoque situacional o de contingencia		SI - 100% Madres de niños Down	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Característica distintiva que debe poseer		Enfocarse en que la asociación mantenga la permanencia en la sociedad	Buena capacidad de relacionamiento	Organizarse administrativamente/Perfil administrativo	Sensibilidad y formación	Flexibilidad y amplitud. Calidez. Buen trato con la gente. "Camiseta puesta de la Fundación"	Ser buen administrador de recursos	Dedicación integral. Formación académica. Ser buen líder -Seguro. Articulación con los médicos. Administrar bien los recursos	Perfil de Liderazgo. Formación académica	Humanidad. Involucramiento con la obra. Alegría
Vinculado a la búsqueda de financiamiento		SI - Entre todos se busca el financiamiento	NO - financiamiento por medio de impuestos	NO	SI - estas organizaciones son por naturaleza y definición, deficitarias económicamente	NO	NO	NO - Lo hace la dirección ejecutiva	SI	SI
Vinculado a la sensibilización		NO - Reciente página web	NO - Área específica	NO	SI - Primer portal uruguayo especializado en discapacidad	NO	SI	NO - Hay un área específica	SI	NO