

ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE ONG DEDICADAS A INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN EL URUGUAY

- Trabajo monográfico para obtener el título de Contador Público -

AUTORA: Cynthia Bruzzone

TUTORA: Prof. Adj.Cra.Lic. Adriana Abraham

COORDINADOR: Prof.Ag.Cr. Jorge Xavier

Setiembre, 2010.

PAGINA DE APROBACION

TUTORA: Prof.Adj.Cra.Lic. Adriana Abraham

COORDINADOR: Prof. Ag. Cr. Jorge Xavier

TRIBUNAL:

FECHA:

CALIFICACIÓN:

AUTOR: Cynthia Bruzzone

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a la Cra. Adriana Abraham y el Cr. Jorge Xavier por su buena disposición, amabilidad, apoyo y compromiso (profesional y humano) en el desarrollo del trabajo. Al Cr. Alfredo Pignatta por su colaboración y rectitud en el ejercicio de su cargo como representante de la Comisión Monografías del Área Contable.

También deseo agradecer a mi familia, a mis amigos, en especial a mi amiga y hermana del alma Yanina Canclini por ser mi apoyo incondicional durante tanto tiempo y en especial en la elaboración de este trabajo. A mi amigo, el Cr. Martín Carrión por sus enseñanzas y consejos, por su calidad humana y por permitirme descubrir el maravilloso ser humano que existe detrás de un gran docente.

Finalmente, a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, por darme la oportunidad de formarme como ser humano y profesional.

DEDICATORIA

Esta tesis marca el final de una etapa muy importante en mi vida y el comienzo de nuevas vivencias, por eso deseo dedicársela a una mujer que marcó mi vida, mi abuela, Raquel Fleurquin.

Se la dedico por su calidez y apoyo en mi formación humana y académica desde el Colegio hasta la Universidad. Por enseñarme y demostrarme día a día lo que significa amar a una persona, por soportar y consentir los caprichos de su nieta y por hacerme sentir que sigue estando, que sigue siendo un pilar fundamental en mi vida, a pesar de no estar físicamente.

Un niño siempre puede enseñar tres cosas a un adulto: a ponerse contento sin motivo, a estar siempre ocupado con algo y a saber exigir con todas sus fuerzas aquello que desea

Pablo Coelho

ABSTRACT

El propósito de esta investigación es caracterizar el sistema de información de las organizaciones no gubernamentales muestra que tienen por objeto los niños y adolescentes en el Uruguay; y la elaboración de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral en base a las organizaciones seleccionadas, los cuales podrían incorporarse al sistema de información organizacional apoyando a la dirección en sus decisiones, pudiéndoles permitir una más rápida toma de decisiones y un mejor control del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, además de exponer la relación causa-efecto entre los distintos componentes de la estrategia.

El trabajo comprende el estudio de cuatro casos particulares de ONG seleccionadas en función de los criterios sobre: el ámbito territorial e institucional, antigüedad y área temática; estas organizaciones son: Gurises Unidos, Vida y Educación, El Abrojo y el Instituto de Promoción Económico-Social del Uruguay.

El mapa estratégico se elaboró en función los tres principales objetivos estratégicos indicados por los entrevistados para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral fue diseñado tomando en cuenta los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, así como los indicadores de efecto que permitan medir y monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos.

| | |
|--|-----|
| Agradecimientos | i |
| Dedicatoria | ii |
| Prefacio..... | iii |
| Abstract | iv |
| Introducción | 1 |
| Pregunta de Investigación | 3 |
| Objetivos | 3 |
| Metodología | 3 |
| <i>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</i> | 7 |
| <i>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES</i> | 8 |
| <i>ESTRUCTURA DE TRABAJO</i> | 10 |

PRIMERA PARTE

Marco Conceptual

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ¡Error! Marcador no definido.

Definición ¡Error! Marcador no definido.

Caracterización..... ¡Error! Marcador no definido.

ONG dedicadas a la infancia y adolescencia en Uruguay ¡Error!
Marcador no definido.

Análisis FODA – ONG ¡Error! Marcador no definido.

Actualidad de las ONG en el Uruguay... ¡Error! Marcador no
definido.

LA INFORMACIÓN ¡Error! Marcador no definido.

La información como recurso ¡Error! Marcador no definido.

Datos 25

Información ¡Error! Marcador no definido.

Atributos de la información ... ¡Error! Marcador no definido.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ¡Error! Marcador no definido.

Definición ¡Error! Marcador no definido.

Objetivos ¡Error! Marcador no definido.

Elementos ¡Error! Marcador no definido.
LA GESTION EN LAS ORGANIZACIONES ¡Error! Marcador no definido.

Misión ¡Error! Marcador no definido.
Visión ¡Error! Marcador no definido.
Planificación Estratégica ¡Error! Marcador no definido.
Estructura Organizacional ¡Error! Marcador no definido.
Cultura Organizacional ¡Error! Marcador no definido.
Comunicación Organizacional 39
MAPA ESTRATÉGICO ¡Error! Marcador no definido.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL . ¡Error! Marcador no definido.
Cuadro de Mando Integral aplicado a ONG ¡Error! Marcador no definido.
Indicadores ¡Error! Marcador no definido.

SEGUNDA PARTE

Caracterización del Sistema de Información

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ¡Error! Marcador no definido.
LA ESTRATEGIA ¡Error! Marcador no definido.7
LOS PROCESOS INTERNOS 59
LA TECNOLOGIA 60
LA CULTURA ORGANIZACIONAL . ¡Error! Marcador no definido.
LOS RECURSOS HUMANOS ¡Error! Marcador no definido.
EL AMBIENTE ¡Error! Marcador no definido.

TERCERA PARTE

Elaboración Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral ¡Error! Marcador no definido.

MAPA ESTRATÉGICO ¡Error! Marcador no definido.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL . ¡Error! Marcador no definido.
Indicadores de Efecto ¡Error! Marcador no definido.

Perspectiva del Beneficiario . ¡Error! Marcador no definido.
Perspectiva Financiera ¡Error! Marcador no definido.
Perspectiva de los Proceso Internos ¡Error! Marcador no
definido.
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo ¡Error! Marcador no
definido.

CUARTA PARTE

| | |
|--|----|
| Conclusiones | 78 |
| Bibliografía | 88 |
| Anexos | 91 |
| <i>PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....</i> | |
| <i>PREGUNTAS DIRECTRICES – ENTREVISTAS</i> | |
| <i>ENTREVISTA A GURISES UNIDOS</i> | |
| <i>ENTREVISTA A VIDA Y EDUCACIÓN</i> | |
| <i>ENTREVISTA A EL ABROJO</i> | |
| <i>ENTREVISTA A IPRU</i> | |

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar y caracterizar el sistema de información de las organizaciones no gubernamentales (de aquí en más ONG) dedicadas a la infancia y la adolescencia en nuestro país.

Un adecuado sistema de información colabora –entre otras cosas- en la toma de decisiones apoyando a los directivos en esta tarea. El mapa estratégico constituye una representación de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia organizacional, mientras que el cuadro de mando integral permite describir y comunicar la estrategia en la organización y medir su evolución a través de un conjunto de indicadores.

Por tanto, el objetivo perseguido en la investigación consistirá en caracterizar el sistema de información de las ONG dedicadas a la infancia y adolescencia en el Uruguay en el contexto de las precedentes herramientas de gestión.

A través de la utilización del mapa estratégico y del cuadro de mando integral que se elaborará en función del relevamiento bibliográfico y trabajo de campo, las ONG podrían contar con una herramienta de gestión que al particularizarla en función de las características de su organización, podría permitir facilitar el monitoreo de su actuación para el cumplimiento de sus objetivos.

El auge que han adquirido en los últimos tiempos las ONG en especial luego de la creación del Ministerio de Desarrollo Social, su necesidad de transparencia derivada de la utilización de fondos de terceros, estatales y privados para la ejecución de sus proyectos sociales, así como su razón de ser: contribuir a mejorar la situación de vulnerabilidad social de niños y adolescentes uruguayos, han sido los principales motivos que me han incentivado en el desarrollo de la investigación.

Estas organizaciones permiten potenciar el desarrollo e inserción social de niños y adolescentes uruguayos en una situación social crítica, a través de una estrategia organizacional adoptada. Para poder implantar, ejecutar y monitorear la misma es fundamental la existencia de un sistema de información, que así lo permita.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿El sistema de información que detentan las ONG dedicadas a atender los problemas sociales de los infantes y los adolescentes en el Uruguay, cubre todas las necesidades de información de la organización?

OBJETIVOS

El objetivo es analizar y determinar las características del sistema de información existente en las ONG dedicadas a la infancia y adolescencia en el Uruguay que han sido seleccionadas; así como elaborar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para estas organizaciones -de acuerdo al trabajo de campo realizado y la revisión bibliográfica.

METODOLOGIA

REVISION BIBLIOGRÁFICA

Para la revisión del estado de conocimiento de la investigación se ha realizado el relevamiento bibliográfico sobre la literatura técnica de los conceptos incluidos en la definición de la problemática que se pretende resolver.

Se ha analizado la información relevada de la cual se destaca los documentos consultados que aportan a la comprensión del problema de investigación y se expone un resumen con los aspectos medulares a ser

utilizados en el transcurso del trabajo monográfico en la parte I del cuerpo de la misma, dentro del marco conceptual.

Para la exploración de materiales se ha recurrido a varias fuentes de información primarias tales como libros, publicaciones científicas, páginas webs. También se ha entrevistado informantes claves -dirigentes de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas, personal de MIDES e INAU-.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: PLAN DE TRABAJO

Según los datos indicados por la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG), a noviembre 2009 -fecha en la cual se seleccionó la muestra de organizaciones a las cuales se iba a entrevistar- las ONG en el Uruguay asociadas ascendían a noventa y dos.

Se ha seleccionado de forma no aleatoria cuatro ONG de nuestro país dedicada a la infancia y la adolescencia: Gurises Unidos, Vida y Educación, El Abrojo y el Instituto de Promoción Económico-Social del Uruguay (de aquí en más IPRU) las cuales poseen las siguientes características comunes:

- ⇒ Ámbito territorial: ámbito nacional, todas desarrollan actividades en el departamento de Montevideo, algunas han extendido su actuación a otros departamentos del Uruguay.

- ⇒ Área temática: trabajan en distintas áreas atendiendo variados problemas sociales, con la particularidad que todas tienen un área de trabajo específicamente dedicada a infancia y/o adolescencia.
- ⇒ Ámbito institucional: todas se encuentran afiliadas a ANONG.
- ⇒ Antigüedad: todas se encuentran realizando actividades en el Uruguay por más de 10 años. El IPRU actúa desde 1965 y el resto de las organizaciones seleccionadas desde 1989.

Si bien las características indicadas precedentemente determinaron el límite del universo de ONG uruguayas a la que se dirigía la investigación, el factor determinante fue el interés de las organizaciones seleccionadas por contribuir a la investigación, lo cual constituyó una limitante de relevancia.

Por tal motivo es importante aclarar que el método de selección de muestra empleado no es probabilístico, ya que el fin perseguido no es realizar una inferencia estadística. Esto significa, que las conclusiones extraídas a raíz de las entrevistas realizadas, únicamente son aplicables a las organizaciones muestra y no podrá extrapolarse las misma al resto del universo.

Se realizaron entrevistas semidirigidas a los directores de estas organizaciones -en el anexo del trabajo se adjunta una breve descripción de cada ONG seleccionada- con el fin de obtener de una fuente primaria datos relevantes sobre el funcionamiento y sistema de información de las

mismas. También se incluye en el anexo las preguntas directrices utilizadas las cuales fueron la base y guía de las entrevistas. Acorde a estas preguntas se orientó y profundizó la entrevista hacia aquellos aspectos de especial interés para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Además de relevar los sistemas de información de las ONG desde el interior de la misma y con el afán de visualizar las características, carencias y necesidades de información por ellos detectadas, se consideró importante contar con el aporte de técnicos y profesionales externos a estas organizaciones, integrantes de los organismos reguladores como lo es el Ministerio de Desarrollo Social (de aquí en más MIDES) y el Instituto del Niño y Adolescente en Uruguay.

Un adecuado sistema de información debe retroalimentarse de fuentes internas y externas a la organización, así como cumplir con los requerimientos establecidos por todos los centros de usuarios.

Para conocer los programas informáticos utilizados por los organismos reguladores de estas ONG, sus requerimientos de información y la potencialidad de su utilización reflejada en las consultas y extracción de información del programa, se entrevistó a integrantes del Programa Integral de Infancia Adolescencia y Familia en Riesgo Social (de aquí en más INFAMILIA) del Ministerio de Desarrollo Social, al Lic. en Psic. Luis Giménez de INAU y a la Sra. Sonia Chanquet inspectora jubilada de los

Centros de Atención Integral a la Infancia y la Familia (de aquí en más CAIF).

Los entrevistados aportaron información relevante acerca del Sistema de Información Integrada del Área Social (SIIAS), el Sistema Nacional de Información de Infancia y Adolescencia (SINIA) y el Sistema de Información para la Infancia (SIPI) de los cuales se hará especial énfasis en este último. Esto es debido a que se ha rediseñado, creando nuevos requerimientos de información a ser ingresada por las organizaciones, una mejor interfase con el usuario que entre otras cosas permitirá “exportar” información desde el sistema para uso interno de las ONG, y que además -según lo estimado por el representante del INAU entrevistado- se espera implantar en los primeros meses del segundo semestre de este año.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para poder responder la pregunta de investigación planteada, es necesario definir la estrategia de investigación que mejor se adapte al objetivo perseguido. “Se entiende por **“estrategia de investigación”** la articulación e integración del conjunto de decisiones a tomar, para aprehender de manera coherente la realidad empírica, de modo de someter de manera rigurosa las hipótesis o las preguntas de investigación a la prueba de los hechos.”¹

¹ CÁTEDRA DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. *Tomo Teórico Opción Contador – Lic. en Administración*. Montevideo: Servicio de Documentación del CECEA. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. p.13

Se adoptará la estrategia de investigación sintética de estudio de casos ya que en el transcurso del trabajo se trabajará sobre una muy pequeña cantidad de unidades de análisis –cuatro organizaciones no gubernamentales seleccionadas que tienen por objeto la infancia y la adolescencia en el Uruguay- en la que se realizará la observación en el interior de los casos.

La estrategia consiste en examinar el conjunto de relaciones que existe entre varias variables dependientes e independientes dentro de un modelo de relaciones interdependiente como es el sistema de información utilizado en las ONG muestra.

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

En la estrategia de investigación sintética se deben definir las variables que forman parte del modelo de relaciones interdependientes que se someterá al análisis con el fin de responder la pregunta inicial de investigación, pero sin clasificar estas variables -independientes o dependientes- puesto que podrían pertenecer a varias clases por la interrelación existente.

El modelo de relaciones interdependientes que se estudiará se encuentra en función de las siguientes variables:

- ⇒ La estructura organizacional,
- ⇒ La estrategia,
- ⇒ Los procesos internos,

- ⇒ La tecnología,
- ⇒ La cultura organizacional,
- ⇒ Los recursos humanos de la organización y
- ⇒ El ambiente

ESTRUCTURA DE TRABAJO

PARTE I

Se expone el marco conceptual en el cual se presenta la base teórica sobre la que se sustenta la presente investigación: características de las organizaciones no gubernamentales en el Uruguay, sistema de información, mapas estratégicos, cuadro de mando integral y otras definiciones relevantes.

PARTE II

En base al análisis de la información relevada en las entrevistas realizadas, se caracterizará -en función de las variables definidas- el sistema de información de las ONG que tienen por objeto atender la infancia y la adolescencia en el Uruguay.

PARTE III

Se elaborará un mapa estratégico y cuadro de mando integral para las ONG dedicadas a atender problemas sociales de niños y adolescentes en el ámbito nacional.

PARTE IV

En esta última parte se expone las principales conclusiones extraídas de la investigación, anexos y bibliografía consultada.

PRIMERA PARTE

MARCO CONCEPTUAL

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

DEFINICIÓN

A nivel internacional las organizaciones no gubernamentales han adquirido paulatinamente una mayor relevancia, estimulando un creciente interés por las actividades que realizan. Esto ha dado origen a numerosos estudios sobre su naturaleza y caracterización, lo que se deriva en la variedad de definiciones que existen actualmente.

La Organización de la Naciones Unidas define las ONG como “(...) una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público”.² Si bien se ha hecho énfasis en esta definición, en el abordaje del presente trabajo monográfico se ha consultado distintas definiciones en las cuales existen evidentes similitudes, indicando que son:

- ⇒ organizaciones formales,
- ⇒ trabajan con problemas de interés público,
- ⇒ sin fines de lucro,
- ⇒ no pertenecen al ámbito privado ni al gubernamental,
- ⇒ autónomas y autogobernadas

² LAS ONG Y EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PÚBLICA DE NACIONES UNIDAS. [online] [citado 4 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm>>

CARACTERIZACIÓN

Las organizaciones no gubernamentales en nuestro país se caracterizan por ser organizaciones autónomas e independientes del gobierno –esta independencia surge desde su origen y se refleja en su denominación– aunque pueden realizar actividades conjuntas e incluso recibir recursos financieros. No tienen fines de lucro y sus recursos se destinan a financiar los proyectos o intervenciones sociales que ejecutan. Se caracterizan por estructurarse organizativamente en programas y dentro de estos por proyectos.

Caracterización de las ONG: ³

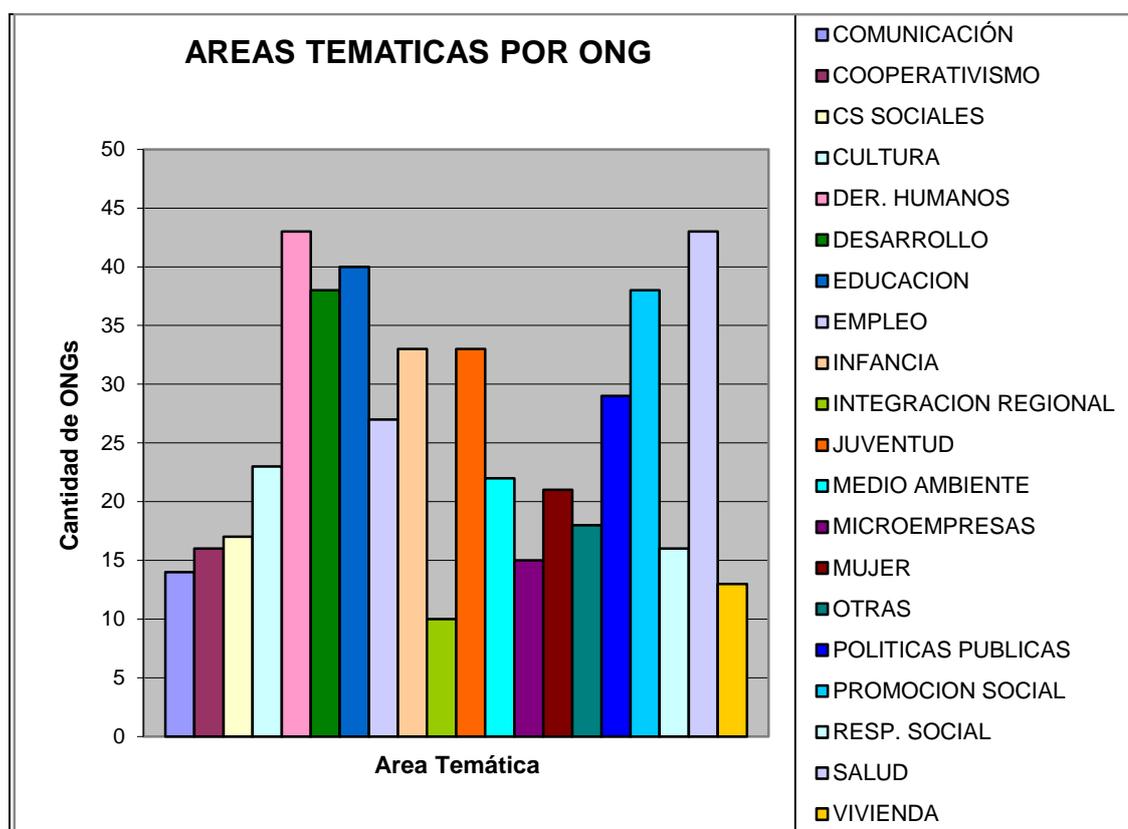
- Son organizaciones autónomas e independientes del ámbito de los gobiernos.
- No tienen fines de lucro y sus recursos se destinan a financiar los proyectos o acciones que emprenden en el ámbito de la cooperación para el desarrollo.
- Son asociaciones voluntarias, es decir, tanto sus recursos humanos como materiales proceden de la forma mayoritaria de contribuciones voluntarias.

Asimismo, las ONG se identifican por ejecutar simultáneamente varios proyectos en distintas áreas temáticas. Según el trabajo monográfico “Las ONGs orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y estrategias funcionales” las autoras sostienen que en las áreas en la que estas

³ CIDEAL (2007) “Las Organizaciones No Gubernamentales en la cooperación para el desarrollo”, pag 13

organizaciones han hecho énfasis principalmente son: Educación, Promoción Social, Infancia, Juventud, Desarrollo Local, Empleo, Cultura, Derechos Civiles-Ciudadanía, Medio Ambiente, Mujer, Derechos Humanos, Políticas Públicas, Salud, Ciencias Sociales, Microempresas, Responsabilidad Social, Comunicación, Vivienda, Desarrollo Rural e Integración Regional.⁴

En el mencionado trabajo se representa gráficamente la participación de las ONG en nuestro país a cada área temática, cabe resaltar la relevancia dada a los derechos humanos y promoción social; temáticas que particularmente interesan al abordaje del presente trabajo monográfico.



⁴ BLANCO, Ximena, et al. 2006. Las Organizaciones No Gubernamentales orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y estrategias funcionales. Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo.

ONG DEDICADAS A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN EL URUGUAY

Las organizaciones no gubernamentales surgen como respuesta a la incapacidad de los Estados para satisfacer servicios sociales de los grupos altamente vulnerables. En América Latina la responsabilidad en el diseño y ejecución de políticas relativas a los niños y los adolescentes como sectores vulnerables de la sociedad, estuvo bajo el monopolio compartido del Estado y la Iglesia hasta mediados de la década de los setenta.

En nuestro país a partir de 1934 con la promulgación del Código del Niño se crea un cuerpo normativo con el fin de proteger y garantizar el ejercicio efectivo de la ciudadanía de todos los niños y adolescentes del Uruguay, consecuentemente se crea el Consejo del Niño cuya denominación cambia en 1988 a Instituto Nacional del Menor. A partir de la vigencia del Nuevo Código de la Niñez y Adolescencia (2005), modifica nuevamente su denominación a Instituto del Niño y Adolescente en Uruguay (INAU).

A fines de la década de los 80s, los organismos de cooperación internacional que financiaban gran parte de las actividades de las ONG en Uruguay, comenzaron a retirarse del país, para volcar sus fondos en otros países menos desarrollados, por lo que las organizaciones se vieron obligadas a buscar nuevos recursos financieros.

“(…) el Estado uruguayo comienza a convertirse paulatinamente en una importante fuente de financiamiento para las ONG, bajo la modalidad de contrato de servicios y convenios de trabajo. Esa tendencia se vio fortalecida a partir de los años 90 por la política de tercerización de los programas sociales de atención a la infancia, a través de la cual el Estado delegaba buena parte de sus intervenciones en manos de ONG”.⁵

En el año 2005 con la asunción del primer gobierno de izquierda se crea un nuevo ministerio: el Ministerio de Desarrollo Social, como organismo responsable de las políticas sociales nacionales, la coordinación, la articulación, el seguimiento, la supervisión y la evaluación de planes, los programas y proyectos en las áreas de su competencia y con el cometido de contribuir al desarrollo de escenarios de participación social que permitan el fortalecimiento de la ciudadanía, promoviendo la más amplia integración de los protagonistas a sus actividades. El Instituto Nacional de la Juventud, y el programa INFAMILIA quedan incorporados al nuevo Ministerio, siendo gestionados como programas del mismo.

ANÁLISIS FODA - ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

A continuación se exponen algunos fragmentos extraídos del trabajo monográfico titulado “Las Organizaciones No Gubernamentales orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y estrategias

⁵ PEREIRA, Javier; NATHAN, Mathías. 2009. *INTERCAMBIOS*. En: Acción Pública No Gubernamental y Convención sobre los Derechos del Niño en Uruguay. #1. [online] Abril de 2009. [citado 30 de marzo de 2010] Disponible en Internet: <<http://www.box.net/shared/1bd0o3m9tc>>

funcionales”⁶, donde las autoras en base a su trabajo de campo han extrapolado al caso uruguayo la investigación realizada por Sustain Ability⁷, sobre la evolución de las relaciones entre las empresas y la sociedad civil y particularmente entre las empresas y las ONG. Para comprender las oportunidades y limitaciones de las organizaciones entrevistadas se aplicó en análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

| | |
|---|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> . Valores . Capacidad y experiencia . Comunicación . Creación de redes . Ímpetu | <ul style="list-style-type: none"> . Cultura . Asimetría . Profesionalidad . Marcos temporales . Riesgo de captura |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> . Control del Acceso . Diferenciación . Movilización . Globalización y . Espíritu Emprendedor | <ul style="list-style-type: none"> . Babel . Falsificación . Estancamiento . Alejamiento del Público . Sucesión |

Matriz FODA

Fortalezas

“Las 5 fortalezas potenciales más características detectadas son: Valores, Capacidad y experiencia, Comunicación, Creación de redes e Ímpetu.

- 1) **Valores:** A pesar de su gran variedad, las ONGs comparten una fortaleza fundamental: una fuerte base de valores. Estén

⁶ BLANCO, Ximena, et al. 2006. Las Organizaciones No Gubernamentales orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y estrategias funcionales. Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo.

⁷ Fundada en 1987, SustainAbility es una consultora de estrategias e ideas independientes especializada en los riesgos del negocio y en las oportunidades del mercado, que se enfoca en la responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible. www.sustainability.com

orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas desfavorecidas o a avanzar en los objetivos sociales, económicos (y medioambientales), los valores representan probablemente el mayor activo del sector de las ONGs.

- 2) **Capacidad y experiencia:** (...) Muchas ONGs han acumulado enormes cantidades de experiencia y capacidad, no sólo para los asuntos técnicos relacionados con la entrega de ayuda a comunidades remotas, sino también en la ayuda a las comunidades para comprender y expresar sus necesidades y derechos. Las relaciones entre esas ONGs y las comunidades con las que trabajan son a menudo de largo plazo y dotan a esas organizaciones de un conocimiento profundo de los problemas a los que las comunidades se enfrentan y de sus soluciones posibles.
- 3) **Comunicación:** (...) Las principales ONGs tienen a menudo una relación de simbiosis con los medios de comunicación. Les proporcionan historias atractivas, experiencia e información de fondo, pero a cambio dependen de la cobertura de los medios para lograr impacto.
- 4) **Creación de redes:** (...) Las ONGs, son muy conscientes de la importancia vital de las redes. Hoy por hoy, son muchas las empresas que resaltan la importancia de construir fuertes conexiones con las ONGs que operan en las economías emergentes.

- 5) **Ímpetu:** Las ONGs a menudo están preparadas para arriesgarse. Quieren forzar los límites, se sienten cómodas con los cambios y se orientan hacia el futuro con energía. Las ONGs que quieran asegurarse un posicionamiento potente necesitarán encontrar formas de no perder esta energía.”

Debilidades

“Forzosamente algunas debilidades representan la otra cara de sus fortalezas. Las 5 debilidades potenciales son: Cultura, Asimetría, Profesionalidad, Marcos temporales y Riesgo de captura.

- 1) **Cultura:** (...) Para algunas ONGs la mayor barrera cultural para progresar en el desarrollo del cambio en los mercados puede ser su historia compartida. Hasta la fecha, pocas ONGs tienen las capacidades para trabajar con directivos empresariales en la creación de iniciativas de verdadero valor para ambos.
- 2) **Asimetría:** (...) Al ser por tradición pequeñas y relativamente libres de cargas, las ONGs pueden ser más flexibles que las empresas y otras organizaciones a las que se dirigen. Pero la propia asimetría en cuanto a escala y recursos puede tener también el efecto contrario para las ONGs. De hecho la escasez de recursos es algo que las ONGs llevan en la sangre, siendo ésta una debilidad importante cuando se trata de hacer tomar parte a las empresas en el diálogo.
- 3) **Profesionalidad:** (...) Este hecho se produce particularmente en las economías emergentes, donde nuevas iniciativas para trabajar

con ONGs y comunidades locales a menudo se tropiezan con problemas de profesionalidad. Relacionado con este problema se encuentra el perdurable asunto de la rendición de cuentas, en particular la necesidad de asegurar que los principales grupos de interés estén informados.

- 4) **Marcos temporales:** (...) resulta paradójico que los marcos temporales de las empresas sean notablemente más largos que los de muchas ONGs, a pesar de que la percepción pública de las ONGs se sustentan en valores de largo plazo. Una razón importante es que la financiación de los donantes se basa a menudo en proyectos en lugar de en programas, lo cual obliga a las ONGs a centrarse reiteradamente en la obtención de fondos.
- 5) **Riesgo de captura:** (...) Aunque el compromiso con las empresas y el contacto estrecho con los ricos y poderosos seguramente puede originar oportunidades para influir, al captar miembros del sector privado existe el riesgo de que se debiliten las conexiones con las comunidades locales y circunscripciones que las ONGs representan y defienden.”

Oportunidades

“Las oportunidades a destacar son: Control de Acceso, Diferenciación, Movilización, Globalización y Espíritu Emprendedor.

- 1) **Control de Acceso:** Entre los ciudadanos y consumidores existe un gran anhelo de líderes de opinión interesantes y en los que se pueda confiar. Ante las oportunidades que se abren a las ONGs,

son muy importantes las enormes existencias de apoyo público con las que cuentan (...).

- 2) **Diferenciación:** Una de las mayores fortalezas del mundo de las ONGs es su propia diversidad, que a su vez les abre multitud de oportunidades. Esta diversificación ha sido un fenómeno generalmente natural, aunque en algunos casos ha sido premeditado. Algunas personas indican que las ONGs de marca conocida pueden, e incluso debieran, llevar a cabo múltiples actividades.
- 3) **Movilización:** El ímpetu es uno de los componentes de la fórmula para lograr una masa crítica de apoyos. Aunque las ONGs han tenido un enorme éxito al captar la atención del público, su capacidad para movilizar apoyos (excepto en una estrecha gama de problemas) es generalmente limitada.
- 4) **Globalización:** (...) Pocas organizaciones han sido tan efectivas con la globalización de sus operaciones como las principales ONGs. El éxito de las protestas antiglobalización constituye un buen ejemplo. Estas campañas son efectivas en parte porque comprometen a diversos grupos en la generación de soluciones de triple dimensión (3-D) a problemas complejos.
- 5) **Espíritu Emprendedor:** Los mercados recompensan la capacidad de emprender más que las posiciones en contra. La mayor oportunidad para las ONGs, como consecuencia de ello, puede ser el abandono de su orientación puramente sin fines de lucro y en su lugar sumergirse en el propio mercado, desarrollando modelos de

negocio de obtención de beneficios (...). Un problema clave es que la comunidad ONG tiene profundamente arraigada la idea de que la ausencia de fines de lucro es automáticamente buena y la búsqueda del beneficio automáticamente mala.”

Amenazas

“(...) Las principales amenazas son las siguientes: Babel, Falsificación, Estancamiento, Alejamiento del Público y Sucesión.

- 1) **Babel:** Los ruidos de fondo no permiten escuchar los mensajes, sobre todo cuando dicen cosas distintas. Aparte de las obvias tentaciones de dividir y regular, existen todavía muchas excusas para no aceptar el programa de las ONGs por parte de los gobiernos y las empresas (...).
- 2) **Falsificación:** El éxito anima a los imitadores a hacer lo mismo. Ya se consideró el riesgo de que las ONGs y sus dirigentes sean capturados por el sistema, pero existe una amenaza más sutil: que su propio lenguaje sea imitado. Las asociaciones entre ONG y empresas permitirán posiblemente a las últimas definir el lenguaje del debate, amortiguando potencialmente las críticas de las ONG.
- 3) **Estancamiento:** Incluso los movimientos sociales más poderosos se estancan. A menudo el éxito lleva las semillas del fracaso posterior. A medida que las ONGs se han vuelto más institucionalizadas, se vuelven más “maduras” y a menudo más conservadoras. A los activistas “pioneros” se les añaden

“prospectores” organizativos, y más tarde “habitantes” adversos a los cambios, que generalmente son menos propensos al riesgo.

- 4) **Alejamiento del Público:** Muchas empresas se alejan de las ONGs cuando los problemas se vuelven demasiado complejos. Por lo tanto, uno de los desafíos a los que se enfrentan los líderes de las ONGs es la diferencia entre la compleja naturaleza de muchos problemas relacionados con el desarrollo sostenible y la necesidad de comunicarse de manera simple y clara.
- 5) **Sucesión:** Los tiempos cambian, nuevas personas entran en el juego y los modelos de negocio innovadores se desarrollan. Por último, la mayor amenaza para la supervivencia y prosperidad de las ONGs puede ser una incapacidad para moverse de manera suficientemente rápida a medida que nuevos entrantes se incorporan al mercado”.

ACTUALIDAD DE LAS ONG EN EL URUGUAY

En los últimos años el país ha presenciado la aparición y el crecimiento de las ONG dedicadas a la prestación de servicios sociales, impulsadas por el retiro voluntario del Estado en este ámbito y la consecuente desprotección de los grupos sociales vulnerables, que dependen de la ayuda social para la satisfacción de sus necesidades básicas.

A partir del nacimiento del MIDES el Estado “recuperó” el protagonismo en el establecimiento de políticas sociales. De este modo, si bien marca

las directrices y financia los proyectos; los mismos son ejecutados por las ONG. “En la actualidad, son muy pocas las ONG que no tienen contratos con el Estado y que podrían sobrevivir sin recibir fondos públicos. Esta situación, sumada a un proceso creciente de captación del personal de ONG por parte de los organismos estatales, ha limitado la capacidad de estas organizaciones para reflexionar sobre sus prácticas y analizar críticamente los programas públicos de los que participan.”⁸

En esta nueva situación, si bien las ONG surgieron como respuesta al retiro del Estado, actualmente trabajan en forma coordinada con el Ministerio de Desarrollo Social a través de los proyectos financiados por el mismo.

⁸ PEREIRA, Javier; NATHAN, Mathías. 2009. . op. cit., p.18

LA INFORMACIÓN

LA INFORMACIÓN COMO RECURSO

El desarrollo de las organizaciones en la era de la información hace que las estrategias y estructuras ya no sean estables, que se modifiquen constantemente adaptándose a los cambios del contexto, aumentando los riesgos de tomar decisiones estratégicas erróneas. Contar con información confiable y oportuna permite que los administradores mantengan un nivel de riesgo de negocio aceptable. La información es un elemento clave, un recurso estratégico, que permite a una organización alcanzar y mantener un estado de armonía y unidad para el logro de los fines comunes que posee.

La progresiva importancia que la información ha adquirido, ha justificado que los directivos dediquen una elevada parte de su tiempo a relacionarse, a mantener y obtener nuevos "contactos" con personas de interés, que les permitan acceder a información de calidad a través de su círculo personal de contactos.

Los profesores *Kaplan* y *Norton* siguen esta línea de razonamiento indicando que “si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones”.⁹

⁹ KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2008. *Cuadro de Mando Integral*. 2ª. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000. pp. 147-148.

La evolución del alcance y la dimensión de las tareas administrativas realizadas por los gerentes, han hecho que su trabajo sea cada vez más complejo, lo cual motivó el crecimiento de los sistemas de información paralelamente, para continuar apoyando sus tareas.

Adicionalmente el reconocimiento de la información como el cuarto recurso estratégico crítico por parte de la teoría económica, luego de la tierra, el trabajo y el capital, ha determinado la necesidad de hacer énfasis en la administración adecuada, al igual que cualquier recurso de importancia dentro de la organización.

Datos

Los datos constituyen la materia prima sobre la que se elabora la información, son considerados la unidad básica de información. Por si mismos, en este estado son relativamente inútiles, pues no pueden ser utilizados para la toma de decisiones.

Los datos generalmente representan un atributo sobre la realidad que se pretende informar como números, nombres o cantidades. Son indispensables para cualquier sistema de información pues son la base sobre la cual se elabora la misma.

Información

La información es definida por la Real Academia Española como la “comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o

precisar lo que se posee sobre una materia determinada”.¹⁰

La información es el resultado del proceso de organizar datos de una manera ordenada y lógica, con el fin de proporcionar a las personas que la utilizan, un mejor conocimiento de la realidad que esos datos representan.¹¹ Es el producto del sistema de información, el cual tiene un significado, un propósito y una utilidad obtenida a través del procesamiento de los datos considerados como insumos del sistema.



Proceso de elaboración de la información

La información es un activo más de la organización, es un recurso imprescindible y necesario para llevar a adelante la gestión de la misma a través de la planificación, organización, dirección y control de sus actividades.

Atributos de la información

Cada vez más, las organizaciones reconocen la importancia de la información como recurso primordial dependiendo su valor de una serie de requerimientos o atributos.

¹⁰ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [online] [citado 22 de febrero de 2010]. Disponible en Internet <<http://www.rae.es>>

¹¹ PEREZ, Walter. 2009. *Aspectos organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración. p. 7.

Según el profesor Pérez Decarolis la información debe contar con los siguientes atributos: oportunidad, confiabilidad, claridad, relevancia, uniformidad, periodicidad y accesibilidad.

Oportunidad

La información es oportuna cuando se encuentra a disposición de quienes la necesitan en tiempo y forma, ya que “si hay una demora indebida en la presentación de la información, ésta puede perder relevancia.”¹² Es importante encontrar el equilibrio entre la confiabilidad de la información y su relevancia u oportunidad, se debe evaluar las ventajas de la presentación a tiempo frente al suministro de información confiable.

Confiabilidad

La información confiable debe representar las operaciones u otros aspectos sobre los que pretende informar de forma fidedigna, debe reflejar la realidad con razonable exactitud.

Los administradores para cumplir con las metas fijadas en la planificación estratégica deben obtener información sobre el comportamiento de los factores críticos, oportunamente para poder tomar decisiones y emprender acciones en caso necesario.

No se puede asegurar que serán exitosas las decisiones adoptadas, pero es una certeza que si la información sobre la que se elaboraron las

¹² ROSSI, Walter. *Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Contables*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración. p. 22.

mismas no es de calidad, las medidas están destinadas a fracasar.

Claridad

La información es “clara” cuando es fácilmente comprensible para los usuarios y no origina confusiones al interpretarla. Cuando la información no se expone claramente, los usuarios deben realizar esfuerzo extra para su comprensión, se requiere mayor cantidad de tiempo destinado al análisis de la información, lo que desestimula su utilización. De todos modos, la complejidad de la información no es excusa para que no sea considerada si es necesaria para la toma de decisiones, “no debe ser excluida por el mero hecho de que pueda resultar difícil de comprender para ciertos usuarios”.¹³

La información puede ser oportuna y confiable, pero si no es clara para los usuarios que la utilizan, puede originar múltiples confusiones que en definitiva le quitan valor, interés y utilidad.¹⁴

Relevancia

La información posee el atributo de relevancia cuando satisface las necesidades particulares de información de los usuarios. Es destacable que la relevancia se encuentra contextualizada en un marco temporal particular, pues la información que ha sido relevante en el pasado puede no serlo en el presente.

¹³ ROSSI, Walter. *Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Contables*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración. pp. 16-17.

¹⁴ PEREZ, Walter. 2009. *Aspectos organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración. p. 24.

Uniformidad

Los datos, su captura, el registro y procesamiento deben ser tratados con criterios uniformes para lograr información de calidad, que sea útil para tomar decisiones. Si los criterios de captura o registro son diferentes, la información que se obtenga carecerá de fidelidad, por lo que no representará fielmente la realidad que pretende reflejar.

Periodicidad

La periodicidad de la información se expresa a través de la frecuencia con la que son emitidos los informes en una organización. Los períodos de tiempo son determinados por las necesidades de información de los administradores, para controlar y gestionar adecuadamente la ejecución de los programas a través del tiempo.

Accesibilidad

Los entornos dinámicos en que operan las organizaciones, hacen cada vez más dificultoso el trabajo de los gerentes en el cumplimiento de sus funciones administrativas. Para que los usuarios, puedan disponer de la información, es necesario, que la misma sea fácilmente accesible.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

DEFINICIÓN

En sentido amplio un sistema es un conjunto organizado de componentes, coordinados e interdependientes, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo común.

Una organización es un sistema que se encuentra estructurado en unidades administrativas -sectores, departamentos, secciones- las cuales trabajan conjuntamente en forma coordinada para lograr sus objetivos, enmarcados en la misión de la entidad. El sistema de información sirve de apoyo a todas las funciones administrativas, se encuentra al servicio de los demás sistemas de una organización brindando información confiable y oportuna para que todas las unidades trabajen eficientemente.

“Los sistemas están compuestos por distintos elementos que se relacionan entre sí y que generan actividades conjuntas, con el fin de posibilitar el logro de determinados objetivos. En el caso de los sistemas de información esos objetivos están orientados, básicamente, a atender las necesidades de información que tienen aquellas personas, unidades o instituciones usuarias del sistema”.¹⁵

“Todo sistema organizacional depende, en mayor o menor medida de una entidad abstracta denominada *sistema de información*. Este sistema es el

¹⁵ PEREZ, Walter. 2009. *Aspectos organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración. p. 8.

medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros (...). Los sistemas de información proporcionan servicio a todos los demás sistemas de una organización y enlazan todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo”.¹⁶

OBJETIVOS

El principal objetivo del sistema de información en una organización es proveer información oportuna y confiable, proyectándose sobre acontecimientos relevantes dentro y fuera de la entidad, ayudando a los gerentes a tomar buenas decisiones para cumplir con los objetivos organizacionales, así como monitorear el adecuado funcionamiento del sistema de control de la organización. El sistema de información es decisivo en el apoyo de los restantes sistemas de una organización.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno complejo y dinámico, en constante evolución; para que el sistema de información sea útil debe ser lo suficientemente flexible para evolucionar paralelamente con el entorno.

Un sistema de información eficiente debe:

⇒ Proporcionar a todos los niveles de la organización la información necesaria para ejecutar y controlar las actividades en ella desarrolladas.

¹⁶ SENN, James A. 1991. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. 2ª. Ed México: McGraw-Hill. p.20.

⇒ Ser flexible, evolucionando al ritmo de la organización, ya que el dinamismo de esta hace que las necesidades de información vayan cambiando a lo largo del tiempo.

⇒ Reconocer y utilizar la información como un activo importante de la organización, planificando, gestionando y controlando su eficiente uso en la entidad con el objetivo de obtener, la mejor información al menor costo.

ELEMENTOS

Un sistema de información está compuesto básicamente por los siguientes elementos: los insumos o entradas, la unidad de procesamiento, los productos o salidas, el control y la retroalimentación.

| CONTROL | | |
|--|--|---|
| INSUMOS | UNIDAD DE PROCESAMIENTO | PRODUCTOS |
| <ul style="list-style-type: none"> . datos . información . materiales | <ul style="list-style-type: none"> . funciones y actividades . procesos y métodos . estructura y normas | <ul style="list-style-type: none"> . informes . boletines . anuarios |
| RETROALIMENTACIÓN | | |

Elementos de un Sistema de Información

Fuente: PEREZ, Walter. 2009. Aspectos organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

⇒ Los **insumos** son la materia prima con la que opera el sistema, están vinculados con la recopilación o registro de datos y de información.

⇒ En la **unidad de procesamiento** los insumos o entradas son procesados y transformados en salidas. Allí se realizan tareas de cálculo, verificación, comparación, análisis y corrección.

- ⇒ Los **productos** o salidas son el resultado del procesamiento de los insumos, son los elementos consultados en forma previa a la toma de decisiones. Pueden adoptar forma de documentos, presentaciones e informes escritos o manuscritos.
- ⇒ El **control** es utilizado para verificar si los insumos que ingresan al sistema, las actividades desarrolladas en la unidad de procesamiento o las salidas coinciden con los elementos que se proyectaron en forma previa a la implantación del sistema de información.
- ⇒ La **retroalimentación** es un proceso utilizado para analizar las relaciones de causa y efecto de la información obtenida del control del sistema, de modo de utilizar la misma para corregir posibles errores, planificar acciones futuras o adaptar el sistema a los efectos de dotarlo de mayor confiabilidad.

LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación se definirán algunos conceptos administrativos que son indispensables tener en cuenta para el abordaje del análisis del sistema de información de las organizaciones no gubernamentales consideradas, así como en la elaboración del mapa estratégico y cuadro de mando integral.

MISIÓN

“La misión es una definición comprensible, clara y concisa del propósito organizacional o identidad. Señala la dirección que las acciones de la organización deben seguir. Revela la imagen que la organización desea proyectar, refleja el concepto que tiene la organización de sí misma, indica los principales productos o servicios que provee, e identifica los principales grupos de interés que la organización busca satisfacer. Refleja, en síntesis, la razón de existir de la organización, y debe reflejar los mandatos del organismo, identificar las principales necesidades y problemas que la organización debería manejar, ser realista, definir la población objetivo, y reconocer las expectativas de los principales grupos de interés.”¹⁷

La misión debe identificar a la organización y su gente, marcar el rumbo de su accionar, comprometer a sus miembros al logro de la misma, impulsar su accionar diario y contribuir al desarrollo personal de sus

¹⁷ GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. p.47 [online] [citado 6 de febrero de 2010]. Disponible en Internet < <http://www.enia.org.uy> >

empleados. Una adecuada definición de misión debe contemplar los siguientes aspectos:

- ⇒ Definir el papel de la organización en el entorno en el que actúa,
- ⇒ Identificar las necesidades de los clientes o beneficiarios que serán cubiertas por la organización,
- ⇒ Expresar una propuesta de valor,
- ⇒ Especificar quienes serán los usuarios del servicio o beneficiarios.

VISIÓN

La visión expresa el conjunto de ideas que tiene la organización de su futuro, hacia donde se dirige en el largo plazo. Es una representación o imagen compartida de lo que espera ser, lo que orienta y motiva a las personas a la acción. Mientras que la misión organizacional da respuesta al “para” que existe la organización, por su parte la visión responde al “porque”.

Consolida y contribuye al liderazgo de la dirección al clarificar conceptualmente lo que desea construir en el futuro, para poder identificar los aspectos estratégicos, en los cuales, se debe concentrar la atención para alcanzar sus objetivos o la reconsideración de los mismos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica "es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido dirigido a delimitar la estrategia de una

empresa, lo que implica su especificación completa y la asignación de responsabilidades para su ejecución".¹⁸

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta (la organización) crear valor para sus accionistas y clientes”.¹⁹ Es el resultado del proceso de planificación estratégica, su definición debe verse reflejada en las decisiones adoptadas acerca de los productos estratégicos, así como los procesos y actividades críticas para lograrlos, es el modo en como espera crear valor futuro y sustentable en una organización.

La estrategia tiene principalmente tres efectos sobre la estructura de una organización:

- ⇒ Determina las tareas a nivel organizacional que constituye el fundamento principal del diseño de la organización,
- ⇒ Influye en la elección de la tecnología y personal apto para llevar a cabo esas tareas,
- ⇒ Incide en el ambiente interno en el que operará la organización, el cual repercute en su estructura.

Para definir la es necesario analizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la organización -también conocido como análisis FODA-. Este análisis permite conocer el contexto en el cual se desarrolla la organización y su rol en el mismo. En definitiva, se utiliza

¹⁸ CÁCERES, Luis René. 1990. *Estrategia, planificación y control*. México: Fondo de Cultura Económica. p.45

¹⁹ KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2008. *Mapas Estratégicos*. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000. p 31.

para reunir información a efectos de determinar cuál es el camino más conveniente a seguir. Es el conjunto de acciones y decisiones administrativas que determinan el desempeño de la organización a largo plazo.

El sistema de información de una organización juega un papel relevante dentro de la planificación estratégica, la misma se hace en vista al futuro, por lo que cuenta con cuota de incertidumbre muy grande. Las proyecciones realizadas deberán ser respaldadas por el sistema de información para que la incertidumbre se reduzca a términos manejables por la gerencia.

También permitirá obtener información para monitorear el accionar de la organización y su comparación con la planificación a fin de detectar errores y desviaciones y emprender acciones correctivas oportunamente. Para poder ejecutar la estrategia planeada será necesario incentivar o promover cambios en la organización, para ello se deberá tomar decisiones sustentadas en información confiable derivada del sistema de información.

Los objetivos estratégicos deben dar respuesta a qué hacer en el mediano y largo plazo para lograr la misión organizacional. Como indica Martha Vidal: “En su definición se debe hacer referencia a productos que son relevantes para la organización a efectos de cumplir con su misión y visión predefinidas, por lo que comenzarán expresándose con verbos

como: mejorar, ampliar, rediseñar, optimizar, alcanzar, generar, adecuar, etc.”²⁰

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de toda organización es la manifestación del resultado de la división de trabajo, la departamentalización, las líneas de autoridad, canales de comunicación formales y la aplicación de los principios de unidad de mando y ámbito de control. La misma se representa gráficamente a través del organigrama.

Como indica *Kendall*, “Las estructuras por proyecto confieren a las organizaciones una mayor flexibilidad y adaptabilidad para apegarse a la demanda dinámica de sus productos y servicios (...). El diseño por proyecto agrega canales horizontales y diagonales de comunicación que no existen en las estructuras jerárquicas (...). Sin embargo, las estructuras por proyecto también ponen a prueba a la organización, al requerir de mecanismos de coordinación, reorganización y reagrupamiento efectivos, cuando un viejo proyecto concluye y surge otro nuevo”.²¹

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización es el conjunto de valores, creencias y principios comunes compartidos por los integrantes de la misma, que

²⁰ VIDAL, Martha. 2009. La gestión financiera del Estado. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria. p. 85.

²¹ KENDALL, Kenneth; KENDALL, Julie. 1991. Análisis y Diseño de Sistemas. México: Prentice Hall. p.41

hace que sea diferente a otras organizaciones. Según *Kreitner y Kinicki* "La cultura organizacional genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no".²²

La cultura organizacional es una de las fuerzas más importante que identifica a la organización. Los empleados suelen permanecer porque el trabajo les permite alcanzar sus metas personales, además de la concordancia entre sus características personales, su actitud y sus creencias con la cultura organizacional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un proceso por medio del cual un individuo o grupo, se pone en contacto con otro por medio de mensajes - ideas, hechos, pensamientos y conductas- y recibe el correspondiente *feedback* a su acción. La comunicación organizacional es fundamental para que las actividades puedan ser llevadas adelante; la comunicación formal es necesaria para que un empleado pueda realizar su trabajo, por lo que la estructura organizacional debe proveer de canales formales que garanticen el flujo de información continuo entre las distintas unidades administrativas.

Según los profesores *Robbins y Coulter* las funciones principales de la comunicación son: "control, motivación, expresión emocional e

¹⁸ Kreitner, R. Y Kinicki, A. - "Comportamiento de la Organizaciones" - Madrid, McGraw - Hill, 1997.

información”.²³

- ⇒ **Control:** permite controlar el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización, detectando situaciones de desvío,
- ⇒ **Motivación:** sirve para aclarar a los empleados lo que deben hacer, como lo están haciendo, así como lo que pueden hacer para mejorar su desempeño con el fin de cumplir las metas -personales alineadas con las de la organización-,
- ⇒ **Expresión emocional:** el grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social para los empleados; la comunicación proporciona una “vía de escape” para expresar sus sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales,
- ⇒ **Información:** para poder tomar decisiones en el marco de la realización de sus tareas, los individuos requieren información, la cual es proporcionada por la comunicación.

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, por lo que permite describirla de modo uniforme. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para describir la estrategia organizacional adoptada.

²³ ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. 2005. *Administración 8º*. México: Perason Educación de México S.A..p.257

“El mapa estratégico (...) ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera”.²⁴

Por tanto, “el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de los clientes, accionistas y comunidades”.²⁵

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para poder ejecutar la estrategia organizacional, la dirección requiere de un sistema de información que permita orientar y medir de qué modo las unidades crean valor para los accionistas, los clientes o beneficiarios y la comunidad. Para ejecutar su tarea, requieren de un conjunto de indicadores –cuantitativos y cualitativos- que reflejen los resultados de acciones pasadas y permitan corregir la actuación futura, si fuera necesario.

²⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David.2008. Mapas Estratégicos. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.p 86

²⁵ KAPLAN, Robert; NORTON, David.2008. Mapas Estratégicos. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.p 43

El CMI permite describir y comunicar la estrategia de forma clara y medir su evolución a través de un conjunto de indicadores de efecto y de actuación. De este modo, la herramienta permite identificar los “procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.”²⁶

El cuadro de mando integral permite: aclarar y traducir la visión y estrategia de la organización así como conseguir el consenso sobre la misma. Alinear la organización con la estrategia, de forma que los objetivos personales y los de cada unidad contribuyan integralmente a su logro; hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo, traduciendo la nueva estrategia en términos operativos para que todos los empleados la comprendan y realicen en función de ella su trabajo diario.

También a través del cuadro de mando integral, la dirección puede comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos a toda la organización, planificar, establecer objetivos, alinear las iniciativas estratégicas vinculando los objetivos estratégicos a largo plazo con los presupuestos anuales. Aumentar el *feedback* y la formación estratégica, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, aprender sobre la estrategia y mejorarla, así como hacer de la estrategia, un proceso continuo.

²⁶ KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2008. *Cuadro de Mando Integral*. 2ª. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000. p. 9.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A ONG

El CMI se estructura en función de cuatro perspectivas: financiera, del cliente o beneficiario, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, las cuales se interrelacionan a través de relaciones causa-efecto que posibilitan la consecución de la estrategia. Como indica el documento elaborado por Gabriela Pintos - Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral para ONG- la priorización y orden de cada una de las perspectivas, depende del objetivo principal de la organización. Una vez definida la medular -perspectiva del beneficiario para el caso de organizaciones no gubernamentales-, las restantes perspectivas apoyarán a ésta.

Las organizaciones que no buscan un lucro utilizan la perspectiva del beneficiario como principal, mientras que las empresas al buscar obtener beneficios económicos estructuran su cuadro de mando integral en función de su perspectiva financiera.

Perspectiva del beneficiario

En esta perspectiva las ONG identifican los beneficiarios objetivos de cada uno de los programas sociales que ejecutará y de este modo define la propuesta de valor acorde con la estrategia organizacional.

Los programas ejecutados por las ONG tiene dos tipos de beneficiarios: directos e indirectos. Los primeros son quienes reciben la asistencia directa –por ejemplo los niños incluidos en determinado proyecto-, los

segundos son los que se ven beneficiados indirectamente –por ejemplo la comunidad-. Al definir el alcance de cada proyecto, se debe prestar especial atención en la definición de los beneficiarios, las necesidades a satisfacer, la gestión así como la sustentabilidad del mismo.

Las ONG dedicadas a la infancia y la adolescencia, en general, detentan como objetivos estratégicos para esta perspectiva: el incremento de la prevención y la detección de situaciones problemáticas para el desarrollo y crecimiento, el aumento del número de beneficiarios abarcado por los programas sociales, así como mejorar la satisfacción de los mismos.

Perspectiva financiera

En esta perspectiva las ONG, definen los objetivos referidos a las fuentes de fondos necesarias para su funcionamiento, asignadas a la organización en un período. Las medidas y objetivos financieros, han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

En general para esta perspectiva, se establecen como objetivos prioritarios: la diversificación de las fuentes de financiamiento y por sobre todo una gestión financiera eficaz, eficiente y transparente

Perspectiva de los procesos internos

De acuerdo a esta perspectiva, la organización debe perseguir la excelencia en los procesos que realiza, especialmente en aquellos que consideran críticos. De ellos depende la satisfacción de las expectativas de los beneficiarios y los donantes de fondos.

Las ONG dedicadas a infancia y adolescencia presentan como procesos críticos principalmente: el incremento de la participación ciudadana en la solución de problemas, el aumento de la participación de la organización en los medios de comunicación, el desarrollo de un sistema de información que permita compartir información relevante dentro de la organización así como mitigar la pérdida de información.

También es relevante que dentro de sus procesos internos el desarrollar la capacidad de detectar las necesidades de la población objetivo y organizar nuevos proyectos para atenderlas, la detección de llamados a licitaciones de nuevos proyectos sociales en el área de especialización, la capacidad de elaborar proyectos innovadores, la obtención de fondos para su ejecución y gestión de esos proyectos, los procesos operativos particulares de cada proyecto, así como los procesos de soporte administrativos y de información.

Estos procesos son cruciales para la supervivencia de la organización en el medio. Algunos de ellos se vinculan estrechamente con la perspectiva financiera. El financiamiento constituye un punto crítico, puesto los

recursos son imprescindibles para poder llevar adelante sus actividades y cumplir con sus objetivos. La dependencia de las fuentes de financiamiento externas a la organización, subordina el éxito a la capacidad de realizar una correcta planificación financiera y administración de los recursos.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

La cuarta perspectiva del CMI “(...) describe los activos intangibles de la organización y la función que tiene en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- . *Capital humano*: habilidades, competencias y conocimiento de los empleados.
- . *Capital de información*: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- . *Capital organizacional*: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión de conocimiento.”²⁷

El cuadro de mando integral hace énfasis en la perspectiva de crecimiento y desarrollo, ya que los creadores sostienen que en la actualidad los activos intangibles deben estar alineados e integrados a la estrategia para la crear valor. Los objetivos de esta perspectiva son imprescindibles para lograr resultados exitosos en las otras tres perspectivas de la herramienta.

²⁷ KAPLAN, Robert; NORTON, David.2008. Mapas Estratégicos. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.p 41

INDICADORES

Los indicadores son herramientas que entregan información respecto de aspectos cuantitativos o cualitativos. Permiten realizar mediciones a partir de valores de referencia, comparando las medidas con períodos anteriores o metas, para evaluar el desempeño.

Para poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico y que se corresponde con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se deben definir indicadores apropiados, los cuales deben transformarse en el centro de los procesos de gestión.

Los indicadores son unidades de medida que pueden ser utilizadas para monitorear el desempeño de la organización en su conjunto y de cada unidad en particular, en relación a las variables clave definidas. Sirven para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y evaluar a sus responsables. A su vez facilitan la redefinición de estos objetivos en función de la evaluación realizada.

Como indica Oscar Folgar²⁸ al definir los indicadores no se pueden perder de vista los siguientes principios:

- ⇒ Lo que no se detecta, no se conoce,
- ⇒ Lo que no se conoce, no se puede gestionar,

²⁸ FOLGAR, Oscar. 2005. *Sistemas consolidados de gestión ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. p.8

- ⇒ Lo que no se gestiona, no se puede controlar,
- ⇒ Lo que no se mide, no importa,
- ⇒ Lo que no se controla, tiende al descontrol.

Para la aplicación de cuadro de mando integral los profesores *Kaplan* y *Norton*²⁹, clasifican los elementos de medición en: indicadores de efecto e indicadores de actuación.

Indicadores de efecto

Los indicadores de efecto sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, permiten conocer si se han logrado o no las metas, señalando “qué” hay que hacer para alcanzarlas. Responden a la pregunta clave: ¿cómo saber si un objetivo se está cumpliendo o no?, y permite de este modo comparar lo planificado con lo real, para poder realizar las modificaciones que sean necesarias.

Indicadores de actuación

Los indicadores de actuación miden como se han logrado las metas, como se ha actuado para cumplir con la estrategia. Expresan si las cosas que debe hacer la organización, para lograr el objetivo, se están haciendo o no.

A modo de resumen, los indicadores de efecto miden si se ha cumplido o no con el objetivo estratégico definido para cada una de las perspectivas de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, mientras, que los

²⁹ KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2008. *Cuadro de Mando Integral*. 2ª. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.

indicadores de actuación, reflejan si se ha actuado adecuadamente para el logro de la estrategia.



Fuente: PINTOS, Gabriela. 2005. *Aplicabilidad de Cuadro de Mando Integral para organizaciones no gubernamentales*. p 10.

SEGUNDA PARTE

CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

A continuación se caracterizarán los sistemas de información en función del análisis de las entrevistas realizadas a los directivos de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas: Gurises Unidos, El Abrojo, Vida y Educación e IPRU.

Cada organización posee un sistema de información único que depende de un conjunto de variables tales como: la estructura organizacional, la estrategia adoptada, los procesos internos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, la tecnología, la cultura organizacional, los recursos humanos así como el ambiente donde se desarrolla la ONG.

Como se indicó en la exposición metodológica, la selección de las organizaciones no gubernamentales se realizó en forma no aleatoria. Por tal motivo el fin perseguido no es realizar una inferencia estadística sino cualificar y describir su sistema de información.

Se pudo extraer conclusiones generalizables a la muestra seleccionada, en función de las coincidencias en las respuestas a los directores entrevistados, pero se advierte que la exposición que se realiza, no puede considerarse representativa de la realidad de todas las ONG dedicadas a la infancia y adolescencia en Uruguay.

Se caracterizarán los sistemas de información en función de las principales variables que afectan a los mismos:

1. La estructura organizacional
2. La estrategia
3. Los procesos internos
4. La tecnología
5. La cultura organizacional
6. Los recursos humanos
7. El ambiente

1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo”.³⁰

La estructura organizacional es el resultado de separar, organizar y coordinar las actividades de una organización. Luego de la división de actividades, se hace necesario articular las diferentes unidades, a través de las especificaciones de: la cadena de mando, el ámbito de control, la centralización o descentralización y formalización, de modo que permita ejecutar la estrategia adoptada para cumplir con la misión organizacional.

Existen seis elementos determinantes de la estructura:

- ⇒ Especialización del trabajo
- ⇒ Departamentalización

³⁰ ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. 2005. *Administración 8º*. México: Perason Educación de México S.A..p.478

- ⇒ Cadena de mando
- ⇒ Ámbito de control
- ⇒ Centralización
- ⇒ Descentralización
- ⇒ Formalización

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los criterios de departamentalización más comunes en las organizaciones son: por funciones, por productos y geográficos.

Las instituciones seleccionadas desarrollan sus intervenciones en varias zonas de Montevideo, en barrios o zonas de contexto crítico donde niños y adolescentes presentan mayor vulnerabilidad y riesgo social, así como en otros departamentos del país. Tres de las ONG seleccionadas trabajan en el departamento de Canelones, IPRU realiza proyectos también en la región norte de nuestro país.

En el trabajo de campo se pudo observar que las organizaciones poseen un sistema híbrido de departamentalización. Se encuentran agrupadas en un primer nivel en funciones: primarias y secundarias, dentro de estas últimas encontramos el sector de administración y contaduría que dan apoyo al resto de las unidades administrativas. En un segundo nivel se agrupan por zonas geográficas, tanto por departamentos como por áreas dentro de Montevideo. Y dentro de cada área se estructura en proyectos sociales.

CADENA DE MANDO Y ÁMBITO DE CONTROL

La cadena de mando indica la línea de autoridad en la organización que se extiende desde la cima (dirección) hasta la última posición y define la responsabilidad y autoridad de cada puesto de trabajo. El ámbito de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede dirigir eficazmente.

En la entrevista mantenida con el director de la ONG Vida y Educación el Sr. Juan Pablo Monteverde indicó que la organización cuenta con manuales de procedimientos que regulan el relacionamiento con los empleados a través de un documento formal llamado “Reglamento del personal rentado y participantes voluntarios de las actividades de Vida y Educación” donde se indica las responsabilidades y deberes de los funcionarios y el voluntariado, las sanciones, los derechos y el código deontológico en el cual se precisa los principios y normas que orientan la acción y la conducta de los recursos humanos.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización define al grado en que las decisiones se concentran en un solo punto, o sea una organización centralizada se caracteriza por tener su centro de decisiones en una unidad organizativa o persona; por oposición la descentralización implica delegar la toma de decisiones a los gerentes o coordinadores de los programas que están más cerca de la “acción”. La discrecionalidad para tomar las decisiones, permite una

mayor rapidez para solucionar los problemas.

Estas organizaciones se caracterizan por ser más flexibles y eficaces, y su personal más responsable y comprometido -producto de la descentralización de poder y de la toma de decisiones-. Según la información recabada en las entrevistas, las ONG seleccionadas se caracterizan por poseer un alto grado de descentralización en las toma de decisiones operativas, no así las administrativas -principalmente las financieras-.

Los coordinadores de los programas sociales de las organizaciones consultadas, cuentan con un margen discrecional para la toma de decisiones, en el marco de las directrices y pautas generales que se plantearon al planificar el trabajo.

Las decisiones estratégicas que involucran aspectos medulares de la organización, se encuentran centralizadas en la dirección de la ONG. La presupuestación de los proyectos puede ser realizada por la dirección exclusivamente, o con el apoyo del correspondiente coordinador, esto depende del nivel de integración de los cargos medios en la planeación de los recursos financieros.

FORMALIZACIÓN

“La formalización es el grado en que se encuentran estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado,

entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse”.³¹

A través de las entrevistas se observó que las ONG por su forma de trabajo e inclinación social se caracterizan por ser entidades poco formalizadas; en el sentido que es dificultoso estandarizar, preestablecer la forma de trabajo que deben de emplear para lograr un acercamiento con los niños y adolescentes, ayudarlos y apoyarlos en su evolución durante el trascurso del proyecto.

Los factores definidos y ejemplificados precedentemente definen al diseño organizacional. Estas organizaciones poseen una estructura compleja producto de la ejecución simultánea de varios proyectos dentro de las áreas o departamentos de trabajo.

El rol del coordinador es un cargo gerencial y articulador, su principal función es ser el encargado del proyecto, los integrantes del equipo de trabajo deben reportar a él y el coordinador a la dirección de la organización.

Las estructuras se caracterizan por ser aplanadas, trabajos en equipos por programas, bajo grado de formalización, con una red de información amplia -que utiliza la comunicación lateral, ascendente y descendente- e

³¹ ROBBINS, Stephen P. 1999. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Ed. México: Prentice Hall. p. 487

involucra una alta participación en la toma de decisiones.

Según la información recabada en las entrevistas, en todas las organizaciones muestra los directores de cada proyecto o coordinadores se reúnen semanal o quincenalmente en reuniones de coordinación con la dirección. Las decisiones técnicas y operativas son tomadas por los coordinadores, pero las administrativas o institucionales las resuelve la dirección.

Asimismo se constató que la información es compartida principalmente a través de comunicaciones informales, en talleres y reuniones de coordinación. En la ONG Vida y Educación se realizan reuniones semanales entre los coordinadores de los programas y la dirección, el director indicó que: “se tratan temas de información general, no es una pérdida de tiempo, y si bien podría llegar la información por otras vías, en general no llega (...) se trata de una actualización y resultados”.

2. LA ESTRATEGIA

La ONG Vida y Educación define su misión como “Construir con los niños, adolescentes y jóvenes espacios de ciudadanía y proyectos alternativos para acceder al desarrollo máximo de sus posibilidades y derechos y a la inserción constructiva en la vida social, política, cultural y económica del país”.

Respecto a la estrategia utilizada, el director de la organización expresa: “La institución forma para integrarse en la sociedad. Se diferencia estratégicamente de otras. Cuando hay un chiquilín que está preparándose para el egreso, se debe intentar que logren un grupo de apoyo, entre ellos, pero no con la institución, los grupos de apoyo se refuerzan entre ellos, hacen amistad, incrementan su capital social, tienen a quien recurrir, a los chiquilines que no tienen las redes sociales, hay que darles mayores habilidades para la vida y de interrelaciones y de capital social.”

Por tanto la estrategia utilizada se centra en brindar herramientas a los beneficiarios para que aumenten sus habilidades al relacionarse con sus pares, para que ellos mismos sean capaces de formar sus propias redes sociales, que les permita desarrollarse en el presente con vista al futuro.

En la entrevista mantenida con el Lic. En Educ. Marcelo Bentos –director del programa de desarrollo local en Montevideo- del IPRU, el entrevistado indicó que la misión de la institución es “Diseñar, proveer y evaluar satisfactores de desarrollo humano, brindando servicios integrados de educación ciudadana, asistencia en gestión y desarrollo empresarial y de microfinanzas, en respuesta a las necesidades integrales y manifiestas de los sujetos –individuales y colectivos- de promoción”.

Estos servicios por su eficacia e integración, procurarán diferenciar al IPRU y constituirse en “aportes distintivos y/o innovadores” para los diferentes actores públicos y privados, en el ámbito de las políticas sociales. A la vez, “habilitan a la organización a interactuar con otras

organizaciones y a incidir en los decisores de las políticas públicas. El diseño de nuevos servicios, contempla la generación de nuevas capacidades y la afirmación de las ya existentes.”

3. LOS PROCESO INTERNOS

Los procesos críticos de las ONG –en general- se centran principalmente en: desarrollar la capacidad de detectar necesidades de población objetivo y organizar nuevos proyectos para atenderlas, gestionar los proyectos, facilitar ciclo de rendición, cobros y obtención de fondos, mantener y mejorar el relacionamiento con los donantes de fondos, mejorar los procesos operativos particulares de cada proyecto, así como los procesos de soporte administrativos y de información.

Los entrevistados han confirmado que la mayoría del tiempo que las organizaciones dedican a elaborar información, es para uso de los organismos proveedores de fondos según los requerimientos de información por estos establecidos. La Lic. en Psicología Paula Baleato coordinadora del Programa Infancia, Adolescencia y Juventud de la ONG El Abrojo entiende que, “en promedio, el 80% del tiempo empleado en elaborar informes es para cumplir con las necesidades de terceros”.

El perfil de quienes trabajan en las ONG suponen una vasta formación técnica, social y poco administrativa, pero como indicó el Sr. Monteverde “esto no es excusa para la falta de constancia y seriedad al completar

formularios, es necesario que entiendan que no es un trámite sino un insumo para llevar adelante los objetivos de la organización”.

El IPRU está trabajando sobre el tema y desarrollando la sistematización de la información como un proceso interno relevante; “diariamente se realizan actividades con niños, niñas, adolescentes y padres de los cuales se desea tener conocimiento de las actividades por ellos realizadas y para ello es necesario sistematiza el conocimiento adquirido. Es una colateral clara de generar conocimientos para nosotros y otras organizaciones. Hemos podido sistematizar algunos de los proyectos a través de los pasantes (...).”³²

Para El Abrojo el proceso de capacitación de sus recursos humanos es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales “(...) tenemos problemas en los procedimientos internos, principalmente en la capacitación del personal, hay información por escrito pero es muy fundamental. La metodología no está incluida en el manual básico que hay.”³³

4. LA TECNOLOGIA

La tecnología que disponen las organizaciones es otro de los factores importantes a la hora de delinear las características de un sistema de información. Todas las organizaciones de la muestra poseen

³² Extraído de la entrevista realizada al Lic. en Educación Marcelo Bentos.

³³ Extraído de la entrevista realizada a la Lic. en Psicología Paula Baleato

computadoras y conexión a internet en los locales y la sede de la institución. Si bien cada organización analizada se encuentra en un punto diferente respecto al nivel tecnológico con el que cuenta, todas utilizan las comunicaciones vía mail para coordinar trabajos y dar a conocer aspectos relevantes que surjan durante la ejecución de sus proyectos.

El Abrojo está implementando un Sistema Integrado de Información (ERP) a través de un estudiante catalán de ingeniería informática que realiza un voluntariado en el marco de su tesis de grado.

Este *software* permitirá -mediante la adaptación de un programa diseñado para empresas que trabajan por proyectos a la ONG-, integrar un sistema de información único e integrado insumos de distintas procedencias, a excepción del contable que funcionará en un módulo independiente.

Guillem Barba³⁴ precisó en la entrevista que "(...) en El Abrojo buscaban desde hace tiempo una respuesta global para el sistema de información, se comenzó a trabajar en el proyecto, y los objetivos o requisitos que plantearon los directores de los programas. En un principio se simplificaron priorizándoles, teniendo como primer horizonte, que el *software* se use, pero en el futuro se aspira a hacer un cuadro de mando integral (...). Se analizó en principio que información se necesitaba y se determinó que se pretendía que hiciera el programa. (...). La idea es que no solo se utilice la información para la gestión estratégica, sino que

³⁴ Estudiante catalán de ingeniería informática que está realizando su tesis de grado en la ONG El Abrojo.

también se use en el día a día. A nivel estratégico ante una licitación, permitiría armar la carpeta de antecedentes, conocer que presupuesto se gestionó en 2009, con que financiamiento, cuánto fue público y cuánto privado, cuánto fue en programas de infancia, cuántos niños o personas se contabilizan como beneficiarios, cuántos de tal a tal edad... etc. A nivel del día a día, el tener unificada y accesible la información, a nivel de convenios permitiría consultar en que fecha se tienen que presentar informes, y tener datos sobre estos informes y presupuestos, como se reciben los pagos, etc.”

5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los factores determinantes del sistema de información en una organización; es la percepción común de sus integrantes sobre las ideas que comparten, lo que influye en su comportamiento grupal así como con las personas ajenas a la organización.

Según la Lic. en Psicología Paula Baleato “el sistema -de información- se encuentra fragmentado básicamente por dos razones: culturales y económicas aunque el principal obstáculo es el cultural, por la cultura organizativa arraigada, por la inclinación social de la organización a trabajar con los sectores más desprotegidos. Se percibe la información como un elemento burocrático independiente de las intervenciones sociales”.

Algunos entrevistados sostienen que la inclinación social de los empleados muchas veces limita el cumplimiento en tiempo y forma de los requisitos administrativos.

6. LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de una organización integran el capital intelectual de la misma junto con su estructura interna y externa.

“Todas las habilidades individuales, el conocimiento, destrezas, experiencias, creatividad e innovación de los directivos y empleados de una empresa están incluidas bajo esta forma de capital. Pero es más que la simple suma de estos elementos, ya que captura el dinamismo de una “Organización Inteligente” en un cambiante entorno competitivo”.³⁵

Las organizaciones muestra cuentan con personal rentado y voluntariado. En promedio poseen entre setenta y ciento cuarenta trabajadores rentados.

Consultado el Sr. Juan Pablo Martínez encargado del área laboral de la ONG Gurises Unidos sobre el sistema de reclutamiento de empleados utilizado, indicó que el sistema ha ido evolucionando paralelamente con la organización “(...) en un principio cuando la ONG se creó eran reclutados principalmente por amistad o confianza, pero a medida que la

³⁵ *CATEDRA CONTABILIDAD PRESUPUESTAL Y PARA EL CONTROL DE GESTIÓN*. 2009. Material Teórico-Práctico. Montevideo: Servicios de documentación del CECEA, Facultad de Ciencia Económicas y Administración. p.85

organización comienza a crecer y a profesionalizarse se modificó el modo de reclutamiento, se adaptó a la nueva circunstancia (...) se creó un sistema centralizado de reclutamiento propio de la profesionalización de la organización”.

En El Abrojo actualmente cuenta con un sistema híbrido “(...) en un momento existía un procedimiento pero era muy burocrático con el cual una psicóloga analizaba los candidatos y emitía un informe, pero no era oportuno. Hoy por hoy no hay un departamento de recursos humanos, no hay un sistema único, cada programa lo resuelve, aunque si están definidos los escalafones técnicos, administrativos, categorías, contratos”.

Los entrevistados al ser consultados sobre la especialización y capacitación de su personal manifestaron que los recursos humanos en general se especializan en un área específica: las drogas, los niños en situación de calle, el trabajo infantil, las adolescentes embarazadas, etc. Esta especialización se logra principalmente a través de los conocimientos y experiencias adquiridas así como las compartidas por compañeros.

Se realizan talleres de capacitación en áreas particulares, para formar al personal. Si bien “no hay un departamento específico que se encargue de coordinar actividades con otras organizaciones, esta situación en la práctica se da a nivel de cada proyecto” ³⁶, o sea que se comparten

³⁶ Extraído de la entrevista realizada a la Sr. Juan Pablo Monteverde

experiencias y conocimientos adquiridos ante situaciones similares entre las organizaciones no gubernamentales que se encarga de la niñez y adolescencia en nuestro país.

Algunos de las inquietudes planteadas por los entrevistados referentes a los recursos humanos, se centran en la necesidad de retener a sus empleados y como llevarlo a cabo, “es realmente un problema, los ingresos no son atractivos y desde que el Frente Amplio asumió el gobierno, es un problema la fuga de recursos humanos capacitados y formados en ONG (...). Se gana más dinero por menos horas en otros lugares”.³⁷

7. EL AMBIENTE

El contexto donde se desenvuelve las organizaciones incide en ellas así como en las características de su sistema de información. En Uruguay más del 70% de los recursos financieros utilizados por las ONG dedicadas a la infancia y la adolescencia es brindado por el gobierno, por tal motivo tiene mucha injerencia en la exigencia de información a las organizaciones. Estos datos fueron extraídos de las entrevistas realizadas y corroborado con los datos incluidos en la página web de El Abrojo.

Consultado Guillem Barba sobre el nuevo diseño del Sistema de Información Para la Infancia y su eminente utilización en el segundo semestre de este año, afirmó que se “proyecta articular e integrar este

³⁷ Extraído de la entrevista realizada a la Lic. En Psicología Paula Baleato

ERP con la información del SIPI, con el software de INFAMILIA, y con el BPS, lo que permitirá disponer de la información en todo momento, evitar la duplicación del ingreso de los datos y la transferencia on-line, de información, por ejemplo la remisión de la nómina de trabajadores al BPS (...). Se prevé la definición de usuarios con distintos perfiles y permisos de acceso. El nuevo sistema permitirá unificar la información de los distintos proyectos, y tener actualizada por ejemplo la planilla de asistencia de los programas de Montevideo y Las Piedras. La idea es que el responsable de cada proyecto comprenda la utilidad y ventajas en el uso del nuevo sistema, y lo empiece a usar.”

TERCERA PARTE

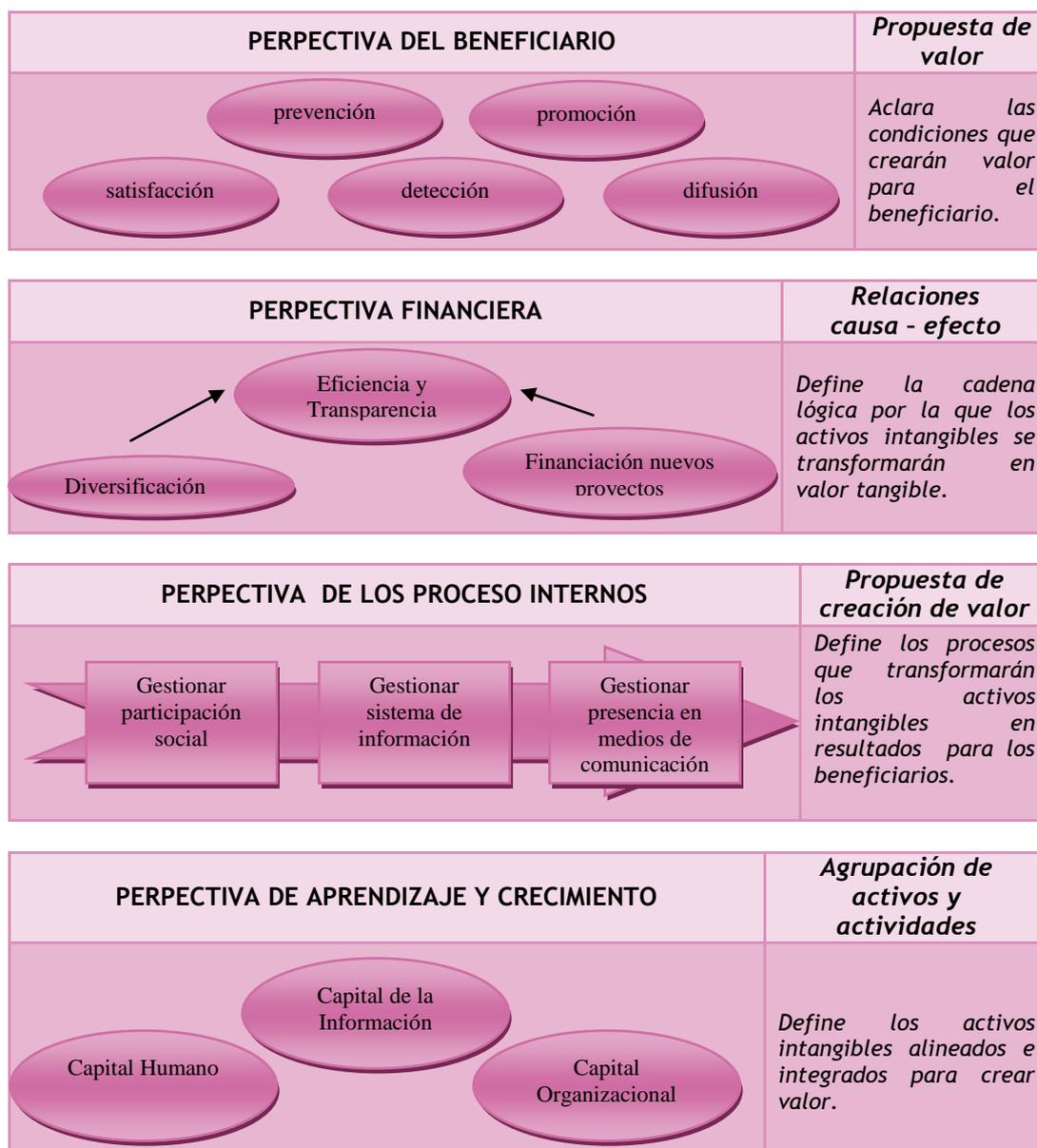
ELABORACIÓN MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En esta parte de la investigación se desarrollará un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para organizaciones no gubernamentales del Uruguay que tienen por objeto atender las carencias básicas de los niños y los adolescentes.

En las entrevistas mantenidas con los directivos de Gurises Unidos, Vida y Educación, El Abrojo e IPRU además de extraer información relevante para la caracterización del sistema de información, también se les solicitó a los entrevistados que priorizaran un conjunto de objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico y estructurados en función de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral –ver anexo-, solicitando que no sólo establecieran un orden de prioridad a los mismos, sino modificaran e incorporaran los objetivos que ellos consideraran indispensables y no estuvieran en el listado enviado.

MAPA ESTRATÉGICO

Como se ha reseñado en el marco conceptual, el mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. A continuación se expone un mapa estratégico elaborado en función de la priorización de objetivos estratégicos realizado por los entrevistados.



Mapa Estratégico estructurado en función de las cuatro perspectivas del CMI

Los directivos han hecho hincapié en la importancia y el rol actual que tienen las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de la sociedad uruguaya. A su entender, el objetivo perseguido no sólo debe ser brindar un “servicio social” que sea eficaz, sino buscar la satisfacción de todas las partes. Que todos los beneficiarios -niños, adolescentes y sus familias-, los donantes de fondos, los reguladores estatales y la

comunidad se encuentren satisfechos por la gestión de la organización.

-Perspectiva del beneficiario-

Cada uno de los entrevistados indicaron los objetivos estratégicos relacionados con los beneficiarios de sus programas sociales de la organización no gubernamental a la que pertenecen, en correspondencia con su misión organizacional.

Si bien cada ONG seleccionada aborda el trabajo con niños y adolescentes desde distintas perspectivas tanto en el segmento al cual se dirige, la estrategia y la modalidad de trabajo utilizada, todos los directivos han concordado en que la tendencia actual es la búsqueda de la prevención, la detección y la actuación de situaciones de violación de los derechos básicos, a través de la participación activa de la ciudadanía.

-Perspectiva financiera-

Algunos directivos han advertido sobre su creciente preocupación por no contar con fuentes de recursos económicos diversificadas:” ya que en la actualidad el Estado uruguayo financia cerca del 70% de los proyectos”.³⁸ Esta fuerte dependencia económica con el gobierno inquieta a las ONG uruguayas las cuales buscan a través de ANONG incrementar su poder de negociación en bloque, para poder participar en la elaboración de las políticas sociales, evitando transformarse en meros ejecutores de estas políticas. La fuerte dependencia económica con el Estado potencia la

³⁸ Extraído de la página web de El Abrojo y constatado en las entrevistas realizadas.

importancia de una eficiente utilización de los recursos y la transparencia de sus acciones.

-Perspectiva de los procesos internos-

Los jefes han indicado de forma unánime que si bien los procesos internos se cumplen, no cuentan con un sistema de información que permita colaborar en la toma de decisiones, respaldar las actividades realizadas para cumplir con los objetivos. Por lo que creen que en la definición de los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva de los procesos internos, debe de incluirse la documentación de los principales conocimientos y experiencias adquiridas. La falta de un proceso de sistematización de la información incorporado naturalmente a las actividades que ejecuta las ONG, ha sido uno de los puntos donde se han focalizado.

-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento-

Los entrevistados concordaron en la necesidad de incrementar la participación de las ONG en los medios de comunicación con los objetivos de incentivar la participación ciudadana y mejorar la transparencia con la cual realiza sus actividades. Entienden que un medio para mejorar la imagen de la organización es a través del desarrollo y mantenimiento de una página web institucional y la mejora de las habilidades de negociación con el gobierno y otras organizaciones del ámbito nacional.

Otro aspecto resaltado, ha sido la necesidad de reclutar y retener personal y voluntariado con talento y vocación de servicio, flexible y adaptable a los cambios.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De la priorización de objetivos realizada por los entrevistados, se ha seleccionado los tres objetivos estratégicos con mayor puntaje para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, precedentemente se elaboró el mapa estratégico en función de estos objetivos. A continuación se expone la matriz de objetivos para las organizaciones no gubernamentales que tienen por objeto la infancia y adolescencia en nuestro país.

| PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO | PERSPECTIVA FINANCIERA | PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS | PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO |
|--|--|--|---|
| B.1) Incrementar la prevención, detección y atención de NyA e situación de maltrato físico y/o psicológico. | F.1) Diversificar las fuentes de financiamiento de los proyectos. | P.I.1) Aumentar los medios de participación de la sociedad en la búsqueda de soluciones. | A.D.1) Aumentar las habilidades de negociación con el gobierno y otras organizaciones. |
| B.2) Aumentar el nro de NyA que son alcanzados por programas de promoción y difusión de sus derechos. | F.2) Propiciar una gestión financiera eficaz, eficiente y transparente. | P.I.2) Crear un sistema de información que permita minimizar la pérdida de información valiosa. | A.D.2) Desarrollar y mantener actualizada la página web para mejorar la imagen y transparencia de la ONG. |
| B.3) Incrementar la satisfacción de los beneficiario directos, comunidad, aportadores de fondo y gobierno. | F.3) Obtener financiación para nuevos proyectos elaborados por la ONG. | P.I.3) Incrementar la presencia de la ONG en los medios de comunicación. | A.D.3) Atraer y retener personal y voluntariado con talento y vocación de servicio, e innovación y adaptabilidad al cambio |

Matriz de objetivos estratégicos estructurado en función de las cuatro perspectivas del CMI

Una vez establecido los objetivos en los cuales debe centrarse la gestión de la organización, es necesario que los mismos sean medidos, de modo de evaluar su grado de cumplimiento a los efectos de conocer si se ha logrado o no las metas trazadas.

A continuación se expone un posible conjunto de indicadores de efecto para cada uno de los objetivos establecidos precedentemente. Cabe destacar que estos indicadores expresan únicamente una de las posibilidades que existen para medir el cumplimiento de estos objetivos, por lo tanto, los mismo podrán ser medidos con estos u otros indicadores.

INDICADORES DE EFECTO

| | | |
|---|---------------|---|
| PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO | B.1) | a) nro de casos de maltrato denunciados en t+1/ nro de casos de maltrato denunciados en t b) nro de población objetivo de los programas de prevención en t+1/ nro de población objetivo de los programas de prevención en t c) nro de NyA maltratados atendidos en t+1/ nro de NyA maltratados en t |
| | B.2) | nro de población objetivo de programas de promoción de los derechos en t+1/ nro de población objetivo de programas de promoción de los derechos en t |
| | B.3) | Medida de satisfacción por el trato recibido por los educadores, ponderación: 1 al 5. |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | F.1) | nro de fuentes de financiamiento en t+1/ nro de fuentes de financiamiento en t |
| | F.2) | resultado del dictamen de contador-auditor (independiente de la ONG) |
| | F.3) | Nro de proyectos propios que han obtenido financiamiento en t/ nro de proyectos propios en t |
| PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS | P.I.1) | a) nro de voluntario en t+1/ nro de voluntarios en t b) nro de minutos de la ONG en tv en t+1/ nro de minutos de la ONG en tv en t |
| | P.I.2) | grado de avance en la sistematización de la información |

| | | |
|--|---------------|--|
| | P.I.3) | a) nro de minutos de la ONG en tv en t+1/ nro de minutos de la ONG en tv en t |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO | A.D.1) | nro de acuerdos celebrados por ANONG con el gobierno en t+1/nro de acuerdos celebrados por ANONG con el gobierno en t |
| | A.D.2) | a) nro de visitas en la web en t+1/ nro de visitas en la web en t b) nro de actualizaciones realizadas a la web en t+1/ nro de actualizaciones realizadas a la web en t |
| | A.D.3) | a) valor hora pago al empleado en t+1/ valor hora pago al empleado en t b) cursos realizados para empleados en t+1/ cursos realizados para empleados en t |

Indicadores - Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO

B.1) Para medir el objetivo de “incrementar la prevención, detección y atención de niños y adolescentes en situación de maltrato físico y/o psicológico” es necesario fijar las metas durante la planificación estratégica, o sea, en que porcentaje se desea incrementar.

Ejemplos de indicadores:

- ⇒ número de casos de maltrato denunciados en el año t+1/ número de casos de maltrato denunciados en el año t
- ⇒ cantidad de población objetivo de los programas de prevención en el año t+1/ cantidad de población objetivo de los programas de prevención en el año t
- ⇒ cantidad de niños y adolescentes maltratados atendidos en el año t+1/ cantidad de niños y adolescentes maltratados atendidos en el año t

B.2) Para medir el objetivo de “aumentar el número de niños y adolescentes que son alcanzados por programas de promoción y difusión de sus derechos” sería posible hacerlo a través de:

⇒ cantidad de población objetivo de los programas de promoción de los derechos en el año t+1/ cantidad de población objetivo de los programas de promoción de los derechos en el año t

B.3) Una manera de medir el objetivo de “incrementar la satisfacción de los beneficiarios directos, comunidad, aportadores de fondo y gobierno” es determinar que entiende los beneficiarios por satisfacción y definir los parámetros según los cuales estarían o no satisfechos. Por ejemplo, una medida de satisfacción podría ser el trato recibido por los educadores, ponderando del 1 al 5.

PERSPECTIVA FINANCIERA

F.1) Diversificar las fuentes de financiamiento implica obtener fondos para ejecutar los proyectos de una mayor variedad de fuentes de ingresos. Este objetivo podría medirse a través del número de fuentes de financiamiento en el año t+1/ número de fuentes de financiamiento en el año t.

F.2) La gestión eficaz, eficiente y transparente de las finanzas de la organización puede verse reflejada desde varios indicadores, como ser el dictamen u opinión de un contador-auditor independiente de la

organización, luego de realizar una auditoría social a la organización no gubernamental.

F.3) Evaluar si se ha cumplido o no con el objetivo de “obtener financiación para nuevos proyectos elaborados por la ONG” puede medirse cómo: el número de proyectos propios que han obtenido financiamiento en el año t/ número de proyectos propios en el año t.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

P.I.1) Para medir si se ha aumentado o no los medios de participación de la sociedad puede utilizarse distintos indicadores complementarios de lo que se pretende evaluar. Por ejemplo utilizando un indicador que haga referencia al número de voluntarios incorporados y otro al tiempo de publicidad realizada en televisión por parte de la ONG.

- ⇒ número de voluntarios en el año t+1/ número de voluntarios en el año t
- ⇒ cantidad de minutos de la ONG en televisión en el año t+1/
cantidad de minutos de la ONG en la televisión en el año t

P.I.2) Para evaluar si se han realizado las actividades necesarias para la creación de un sistema de información para la organización no gubernamental, que permita sistematizar la información y compartirla, basta con medir el grado de avance hacia este objetivo, y comparar si el mismo se adecua al nivel de avance estimado en la planificación

estratégica.

P.I.3) El objetivo de “incrementar la presencia de la organización no gubernamental en los medios de comunicación” puede ser medido de forma análoga al objetivo P.I.2), o sea, la cantidad de minutos de la ONG en televisión en el año t+1/ cantidad de minutos de la ONG en la televisión en el año t.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

A.D.1) Para medir el objetivo de “aumentar las habilidades de negociación con el gobierno y otras organizaciones” la organización no gubernamental podría por ejemplo utilizar como indicador, el número de acuerdos celebrados por ANONG con el gobierno uruguayo en el año t+1/ número de acuerdos celebrados por ANONG con el gobierno uruguayo en el año t.

A.D.2) Una manera de medir el desarrollo y actualización de la página web de la ONG con el fin de mejorar la imagen y transparencia, es a través del número de actualizaciones realizadas y visitas al sitio. Por ejemplo:

- ⇒ número de visitas a la página web en el año t+1/ número de visitas a la página web en el año t
- ⇒ número de actualizaciones realizadas al sitio web en el año t+1/ número de actualizaciones realizadas al sitio web en el año t

A.D.3) El objetivo de “atraer y retener personal y voluntariado con talento y vocación de servicio, e innovación y adaptabilidad al cambio” puede ser medido como el ratio de rotación del personal, o por ejemplo a través del número de personal que ha abandonado la ONG en el año $t+1$ / número de personal que ha abandonado la ONG en el año t .

También debe complementarse este análisis con otro indicador, que indique si la organización está realizando actividades tendientes a retener al personal y no solo su resultado. Por ejemplo midiendo los cursos realizado para los empleados en el año $t+1$ /cursos realizados para los empleados en el año t .

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES

-Síntesis y cumplimiento de los objetivos de la investigación-

Nos encontramos en la parte final de la investigación donde se expondrá las principales conclusiones arribadas del trabajo realizado.

De acuerdo a lo indicado anteriormente en el capítulo de Metodología, el trabajo de campo consistió en el relevamiento de información sobre la organización y en particular sus objetivos estratégicos y su sistema de información, a través de entrevistas semidirigidas a los directivos de las cuatro organizaciones no gubernamentales seleccionadas. Así como la priorización de objetivos estratégicos por parte de los entrevistados en función del listado elaborado de acuerdo al relevamiento bibliográfico. Asimismo, se solicitó a los entrevistados que priorizaran la lista mencionada y que incorporara e incluyera en la priorización aquellos objetivos que consideraran indispensables y no se encontraran allí.

Para la selección de la muestra se consideró como criterios de selección: el ámbito territorial e institucional, área temática y antigüedad, del universo de noventa y dos ONG asociadas a ANONG.

- Ámbito territorial: ámbito nacional, todas desarrollan actividades en el departamento de Montevideo, algunas han extendido su actuación a otros departamentos del Uruguay.

- Área temática: trabajan en distintas áreas atendiendo variados problemas sociales, con la particularidad que todas tienen un área de trabajo específicamente dedicada a infancia y/o adolescencia.
- Ámbito institucional: todas se encuentran afiliadas a ANONG.
- Antigüedad: todas se encuentran realizando actividades en el Uruguay por más de 10 años. El IPRU actúa desde 1965 y el resto de las organizaciones seleccionadas desde 1989.

Las cuatro organizaciones no gubernamentales que tienen por objeto atender los problemas sociales de los infantes y adolescentes de nuestro país seleccionadas son: Vida y Educación, Gurises Unidos, El Abrojo e IPRU.

Cabe destacar que la selección realizada no necesariamente constituye una muestra representativa del universo, razón por la cual las conclusiones extraídas no son extrapolables a la totalidad de las organizaciones miembros de ANONG.

A continuación se reseñan las principales conclusiones arribadas respecto a la caracterización del sistema de información de acuerdo a lo expuesto en la parte II de la investigación.

1. Estructura organizacional

Las instituciones muestra llevan a cabo sus actividades en varias zonas de Montevideo, tres de ellas trabajan en el departamento de Canelones, e IPRU realiza además proyectos en la región norte de nuestro país.

Poseen un sistema híbrido de departamentalización:

-en el primer nivel en funciones: primarias y secundarias -sector de administración y contaduría que dan apoyo al resto de las unidades administrativas-,

-en un segundo nivel departamentalización geográfica, tanto por departamentos como por áreas dentro de Montevideo,

- y dentro de cada área geográfica cuenta con una departamentalización matricial por proyectos sociales.

2. La estrategia

Las organizaciones contactadas han sostenido de forma unánime la importancia de desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades así como mitigar las debilidades y las amenazas, con el afán de incidir en el fortalecimiento de la sociedad civil uruguaya.

Con el transcurso del tiempo, las organizaciones no gubernamentales han madurado como sector, dando paso a la profesionalización de sus actividades. Tres de las cuatro ONG seleccionadas han manifestado haber realizado una planificación estratégica a corto y mediano plazo en el último ejercicio económico (uno y tres años respectivamente), a pesar que todas afirmaron haber ejecutado un proceso de planificación estratégica con el fin de alinear y coordinar esfuerzos en la definición de la estrategia a utilizar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Los procesos internos

Estas organizaciones se encuentran estructuradas jerárquicamente por la dirección, sus asesores y los coordinadores de programas sociales, quienes se encargan del gerenciamiento del proyecto a su cargo dentro de las directrices acordadas con la dirección de la ONG; aunque debido al desempeño de varias funciones por parte de una misma persona hace que se desdibujen en la práctica diaria esta línea jerárquica.

Se detectó que por la naturaleza de este tipo de instituciones el principal mecanismo de coordinación es la comunicación –formal e informal-, por medio del cual se coordina la actuación para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Los representantes de las organizaciones muestras indicaron que se realizan reuniones entre los coordinadores en donde dependiendo de la relevancia de los temas tratados actúa o no la dirección, destacando que la frecuencia de estas reuniones oscila entre dos a tres veces mensuales.

4. La tecnología

Las instituciones seleccionadas poseen computadoras y conexión a internet en los locales y su sede. Si bien cada una se encuentra en un punto diferente respecto al nivel tecnológico con el que cuenta, todas utilizan las comunicaciones vía mail para coordinar trabajos y dar a conocer aspectos relevantes que surjan durante la ejecución de sus proyectos.

5. La cultura organizacional

La mayoría de los integrantes de las organizaciones entrevistadas poseen una inclinación social marcada, que se materializa en el hecho de que la mayoría de los empleados -según el entender de los entrevistados- sientan que sus objetivos personales convergen con los de la organización. Estos rasgos comunes entre los integrantes se ven reflejados en: los valores, las actitudes y las creencias compartidas y transmitidas.

El aspecto negativo señalado por uno de los directores ha sido que esta fuerte cultura organización con inclinación social, muchas veces limita el cumplimiento en tiempo y forma de los requisitos administrativos fundamentales para el mantenimiento de las fuentes de financiamiento.

6. Los recursos humanos

Los entrevistados al ser consultados sobre la especialización y capacitación de su personal manifestaron que los recursos humanos en general se especializan en un área específica: las drogas, los niños en situación de calle, el trabajo infantil, las adolescentes embarazadas, etc. Esta especialización se logra principalmente a través de los conocimientos y experiencias adquiridas así como las compartidas por compañeros, así como a través de los talleres de capacitación en áreas particulares, para formar al personal.

El voluntariado forma parte de una pequeña proporción de los integrantes de las ONG seleccionadas, según los entrevistados esto se debe principalmente a que el área de infancia y adolescencia implica un fuerte grado de compromiso y exigencia, así como una mayor dedicación y disponibilidad.

7. El ambiente

El contexto donde se desenvuelve las organizaciones incide en ellas así como en las características de su sistema de información. En Uruguay más del 70% de los recursos financieros utilizados por las ONG dedicadas a la infancia y la adolescencia es brindado por el gobierno, por tal motivo tiene mucha injerencia en la exigencia de información a las organizaciones. Estos datos fueron extraídos de las entrevistas realizadas y corroborado con los datos incluidos en la página web de El Abrojo.

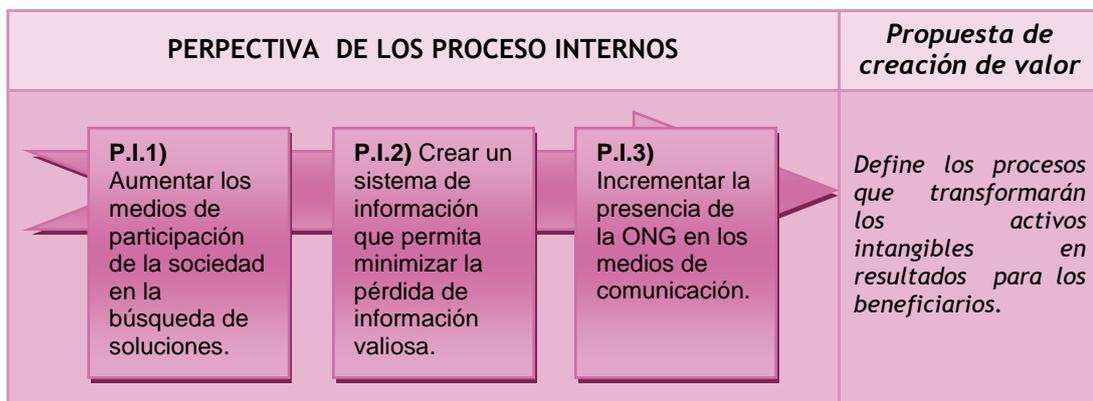
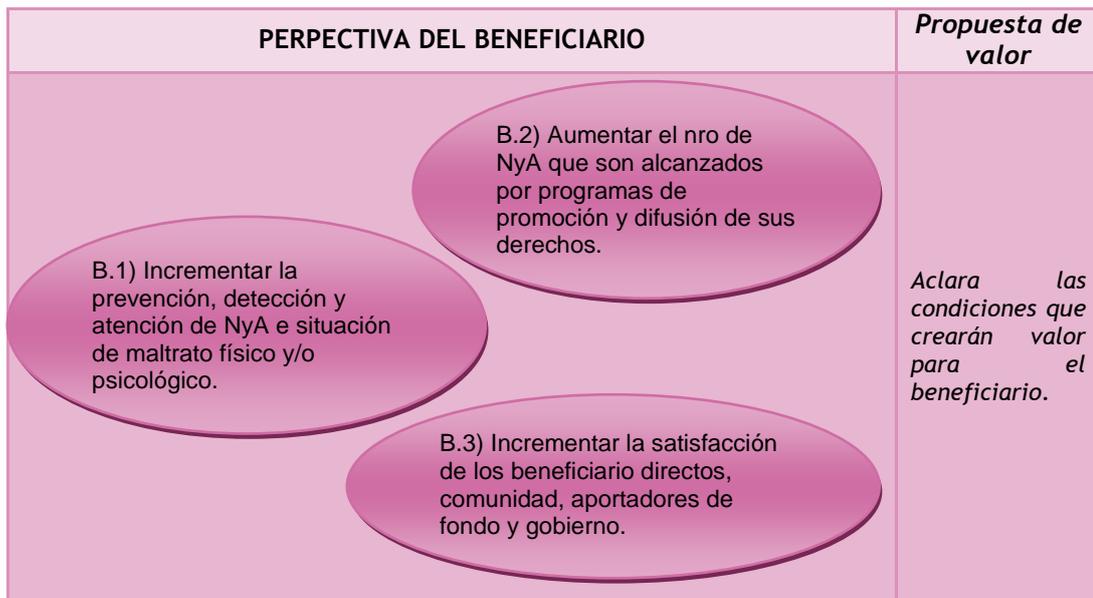
En el comienzo de la investigación se planteó la interrogante, de si el sistema de información que detentan las ONG dedicadas a atender los problemas sociales de los infantes y los adolescentes en el Uruguay, cubría todas las necesidades de información de la organización.

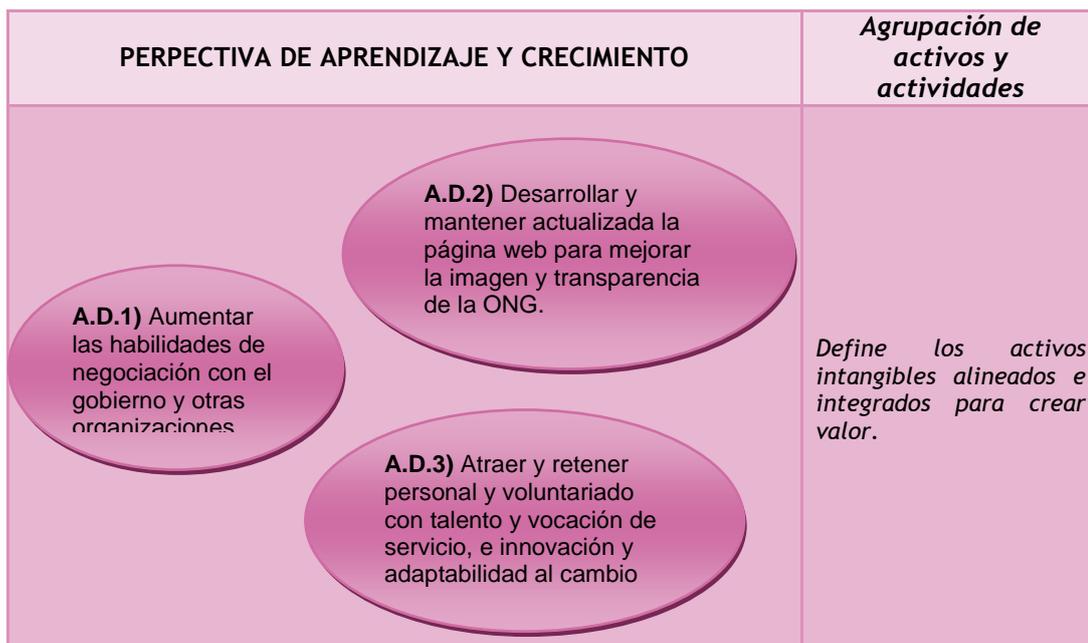
En las entrevistas mantenidas con los directores de las ONG seleccionadas al ser consultados al respecto, estos indicaban que si bien su sistema actual les permite cumplir con sus metas a través de la ejecución de sus programas sociales, a medida que va creciendo la

organización crece la necesidad de transparencia de las mismas. Por tanto, es cada vez más importante el contar con un sistema integrado de información que permita obtener información en tiempo y forma para la oportuna toma de decisiones, así como la rendición de cuentas.

Otro de los objetivos propuesto al iniciar la investigación fue la elaboración de un mapa estratégico, donde se estructuraran los objetivos estratégicos para las ONG uruguayas dedicadas a atender problemas sociales de la infancia y la adolescencia en función de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, o sea, la perspectiva del beneficiario, la financiera, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

Se cumplió con este objetivo a través de la elaboración de un mapa estratégico diseñado en función de los tres objetivos por perspectiva con mayor ponderación dada por los entrevistados. En función de los mismos se construyó el cuadro de mando integral el cual incluye los indicadores de efecto necesarios para medir el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico.





Mapa Estratégico estructurado en función de los objetivos determinados para el CMI.

Estas herramientas de gestión integradas al sistema de información de la organización no gubernamental, podrían permitir la mejora en la toma de decisiones tanto en la rapidez como calidad de la misma. De este modo, a través del mapa estratégico los integrantes de la ONG podrían visualizar la relación causa-efecto entre los distintos componentes de la estrategia, implica visualizar gráficamente como impacta el desempeño en el cumplimiento de los objetivos estratégico en una perspectiva en el resto de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Con la utilización del CMI integrado al sistema de información de las organizaciones no gubernamentales, los directivos podrían contar con una herramienta que le permita monitorear el grado de avance hacia el cumplimiento de los objetivos, pudiendo detectar posibles desviaciones a

tiempo, emprendiendo acciones correctivas que corresponda. Asimismo, les permitiría tener un conocimiento de cómo evolucionan los principales indicadores de la organización, lo que reflejaría el comportamiento de los procesos críticos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

- CHAVES, M^a Cecilia. et al. 2009. Sistema de Control para la gestión estratégica de las Organizaciones No Gubernamentales. Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo.
- LARROSA, Fabiana. et al. 2008. El financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales en Uruguay. Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo.
- BLANCO, Ximena. et al. 2006. Las organizaciones no gubernamentales orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y estrategias funcionales. Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo.

LIBROS

- CATEDRA CONTABILIDAD PRESUPUESTAL Y PARA EL CONTROL DE GESTIÓN. 2009. Material Teórico-Práctico. Montevideo: Servicios de documentación del CECEA, Facultad de Ciencia Económicas y Administración.
- CATEDRA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 2009. Tomo Teórico. Montevideo: Servicios de documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- COOPERS & LYBRAND.1997. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- FOLGAR, Oscar. 2005. Sistemas consolidados de gestión ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2001. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Buenos Aires: Gestión 2000.

- KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2008. Mapas Estratégicos. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2004. Cuadro de Mando Integral. 2ª. Ed. Buenos Aires: Gestión 2000.
- KENDALL, Kenneth; KENDALL, Julie. 1991. Análisis y Diseño de Sistemas. México: Prentice Hall.
- KREITNER y KINICKI. 1999. Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw.
- MESSINA, Maria. 2009. Los Sistemas de Información Computarizados. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- PEREZ, Walter. 2009. Aspectos organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- PINTOS, Gabriela. 2005. Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral para organizaciones no gubernamentales.
- ROBBINS, Stephen 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª. Ed. México: Prentice Hall.
- ROSSI, Walter. Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Contables. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- SENN, James. 1991. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. 2ª. Ed. México: McGraw-Hill.
- VIDAL, Martha. 2009. La gestión financiera del Estado. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.

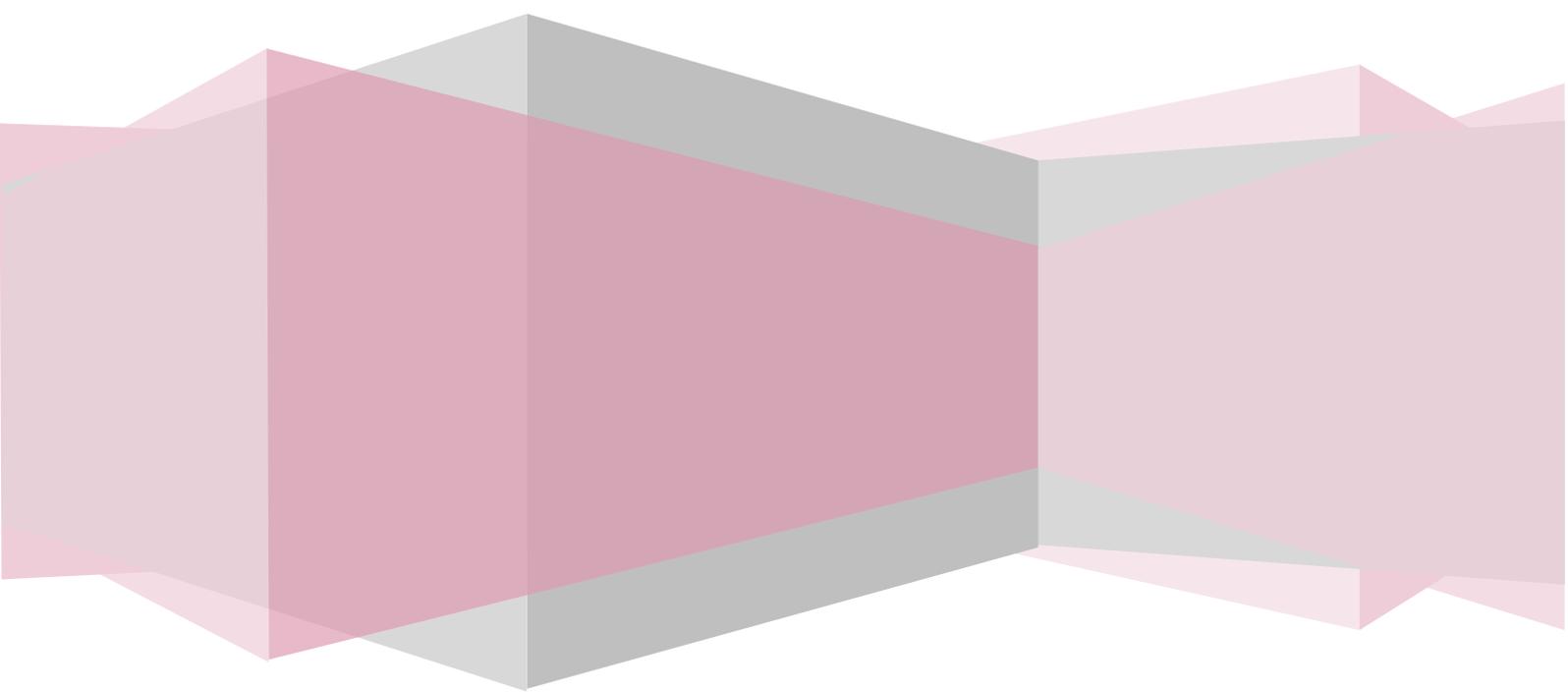
PÁGINAS WEBS

- Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo.
- El Abrojo.
- Estrategia Nacional para la Infancia y Adolescencia.
- Fondo Internacional de las Naciones Unidas de Auxilio a la Infancia.
- Real Academia Española.
- Gurises Unidos.
- Sustain Ability
- Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay.
- Ministerio de Desarrollo Social.
- Naciones Unidas.
- Vida y Educación.

OTROS DOCUMENTOS

- NAVARRO, Juan. 1998. LAS ONGS Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA: EL APRENDIZAJE HA COMENZADO.
- PEREIRA, Javier; NATHAN, Mathías. 2009. INTERCAMBIOS. En: Acción Pública No Gubernamental y Convención sobre los Derechos del Niño en Uruguay. #1.

ANEXO



Presentación y conceptos

A través de estas líneas les presentamos un esbozo de lo que será nuestra tesis de grado para la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UdelaR.

La pregunta inicial de la presente investigación es: ¿Qué características debe reunir un sistema de información basado en el Cuadro de Mando Integral aplicado a las Organizaciones no gubernamentales dedicadas a la infancia y adolescencia en el Uruguay?.

Numerosos trabajos realizados por investigadores de nuestra facultad y de ciencias sociales abocados a la línea de investigación “ONGs” han constatado empíricamente que la mayoría de las ONGs uruguayas carecen de un efectivo sistema de información que permita obtener información en adecuada calidad y cantidad para ser utilizada en la toma de decisiones. Además el Estado uruguayo colabora en la financiación de estas entidades en la realización de sus proyectos, controlando la asignación de los recursos financieros.

La creciente necesidad de transparencia, control y eficiencia operativa surge del propio código de conducta ética de ANONG, el que deberá ser adoptado por las organizaciones que desee continuar siendo miembros de la asociación así como por aquellas que pretendan incorporarse.

Desde nuestra formación técnica en contabilidad y administración intentamos colaborar a través de esta investigación en el desarrollo de una herramienta de planificación y gestión (el Cuadro de Mando Integral), que mediante un adecuado sistema de información contribuya al objetivo de hacer mejor las cosas que ya se están haciendo bien, detectar lo que se debería hacer y no se hace, establecer prioridades, mejorar la gestión de los recursos disponibles y convertir los objetivos en planes de acción.

Todo esto con el norte de una forma de dirigir mas humana, mas responsable y también mas eficiente. En el contexto de potenciar el desarrollo e inserción social de niños y adolescentes uruguayos en situación de vulnerabilidad social.

Las declaraciones, convenciones y objetivos no son suficientes. El desafío exige que las organizaciones examinen de forma abierta y honesta su actual gestión y la sometan a la pregunta: es perfectible? Aunque esto puede parecer un reto, este proceso bien vale la recompensa, ya que una mejor gestión contribuirá en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles dedicados a la atención de las vidas, necesidades y derechos de todos los niños y niñas y adolescentes de nuestro país. Es todo esto lo que nos ha motivado a la realización de esta, nuestra tesis de grado.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que utiliza un sistema de información integrado que permite traducir y evaluar la estrategia de

una organización, mediante la utilización de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas a través de las cuales se puede gestionar y monitorear su ejecución en forma global a toda la organización.

En cualquier organización mediante una cadena de relaciones causa efecto se puede explicar la estrategia a través de objetivos estratégicos e indicadores determinados desde cuatro perspectivas, Financiera, Beneficiario, Procesos internos, y Aprendizaje y Desarrollo.

Estos indicadores deberían reflejar las cosas que se tienen que hacer bien para cumplir con los objetivos. La medición condiciona los comportamientos, favoreciendo la comunicación, priorizando los resultados organizacionales, de equipo o individuales, estableciendo un clima organizacional de adaptabilidad al cambio.

En la planilla adjunta se encuentra una lista de objetivos estratégicos organizados de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI, que ha sido elaborada conceptualmente, y se somete a su crítica y aportes que considere necesarios.

De acuerdo a lo convenido telefónicamente solicitamos que establezca un orden de priorización de los objetivos estratégicos que figuran en el listado, así como de aquellos que a su criterio deban añadirse al mismo.

Muchas gracias desde ya.

Cynthia y Melina

NOMBRE ONG:..... **Fecha**.....

Si tuviera que evaluar la siguiente lista de objetivos; de los que figuran a continuación, o de los que Ud. puede agregar en los espacios disponibles para ello, ¿cuáles seleccionaría? Evalúelo de acuerdo al siguiente criterio: **1 total desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.**

| | |
|--|---------------------|
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - CUADRO DE MANDO INTEGRAL | PRIORIZACIÓN |
| | 1 2 3 4 5 |

PERSPECTIVA DE BENEFICIARIO

- | | | |
|-------------|--|--|
| PB1 | . Mejorar el ámbito familiar de desarrollo de N y A | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB2 | . Incrementar oportunidades de desarrollo estudiantil e inserción laboral y social de N y A | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB3 | . Mejorar la rehabilitación y reinserción de menores infractores en la sociedad | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB4 | . Incrementar y mejorar el número de beneficiarios (N y A adictos) en rehabilitación así como la calidad del servicio brindado | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB5 | . Incrementar la prevención, detección y atención de N y A en situación de maltrato físico y/o psicológico | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB6 | . Aumentar la prevención y atención de madres adolescentes y embarazadas | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB7 | . Incrementar el número de casos de abandono de situación de calle y trabajo infantil | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB8 | . Aumentar el número de N y A que son alcanzados por programas de promoción y difusión de sus derechos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB9 | . Incrementar la participación de la comunidad en el desarrollo de los proyectos sociales | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB10 | . Incrementar la satisfacción de los beneficiarios directos (niños, adolescentes y familias), comunidad, aportadores de fondos y gobierno | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB11 | . Mejorar la imagen de la ONG para ser líder en la realización y disseminación de investigaciones y proyectos de mejora de la calidad de gestión | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB12 | . Incrementar la presencia de la ONG en los medios de comunicación | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB13 | . Incrementar el apoyo y asesoramiento a otras ONGs en el desarrollo y ejecución de sus programas | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB14 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PB15 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- | | | |
|-----|--|--|
| PP1 | . Mejorar la capacidad de detección de problemas del entorno familiar de N y A | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PP2 | . Aumentar los lazos con otras organizaciones para potenciar y mejorar las oportunidades de inserción laboral, educativa y social de los N y A | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PP3 | . Aumentar la participación de la sociedad en la búsqueda de soluciones | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| PP4 | . Mejorar la calidad en los tratamientos de rehabilitación y reinserción de N y A adictos, víctima de violencia, infractores, etc. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PA3 | . Aumentar las habilidades de negociación, relaciones públicas con gobierno, empresas, instituciones de enseñanza, comunidad y otras organizaciones | <input type="checkbox"/> |
| PA4 | . Aumentar las capacidades de gestión del conocimiento | <input type="checkbox"/> |
| PA5 | . Aumentar la participación del personal en la gestión de los proyectos, promoviendo un clima laboral positivo y democrático así como el desarrollo personal y profesional | <input type="checkbox"/> |
| PA6 | . Atraer y retener personal y voluntariado con talento y vocación de servicio, e innovación y adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> |
| PA7 | . Identificar las necesidades tecnológicas y planificar como satisfacerlas | <input type="checkbox"/> |
| PA8 | . Desarrollar un sistema de mejora y aprendizaje relacionado con los proyectos claves | <input type="checkbox"/> |
| PA9 | . Lograr el cambio organizacional necesario para desarrollar una cultura de innovación y mejora de resultados, que el personal trabaje guiado por el CMI, entendiendo como su trabajo diario contribuye al logro de los objetivos organizacionales | <input type="checkbox"/> |
| PA10 | . Contar con personal especializado en cada área con capacidad de trabajo en equipos interdisciplinarios, creativos, con la habilidad de compartir y aprender de sus experiencias | <input type="checkbox"/> |
| PA11 | . Incorporar investigadores al equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| PA12 | . Desarrollar y mantener actualizada la página web para mejorar la imagen y transparencia de la ONG | <input type="checkbox"/> |
| PA13 | . Asegurarse de contar con el personal necesario y perfil adecuado | <input type="checkbox"/> |
| PA14 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> |
| PA15 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | | |
| PF1 | . Incrementar captación de fondos | <input type="checkbox"/> |
| PF2 | . Aumentar eficiencia de los presupuestos | <input type="checkbox"/> |
| PF3 | . Aumentar los ingresos provenientes de donantes nuevos | <input type="checkbox"/> |
| PF4 | . Obtener financiación para nuevos proyectos elaborados por la ONG | <input type="checkbox"/> |
| PF5 | . Propiciar una gestión financiera eficaz, eficiente y transparente | <input type="checkbox"/> |
| PF6 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> |
| PF7 | <i>escriba el objetivo que desee agregar</i> | <input type="checkbox"/> |

(*) NyA: Niños y Adolescentes

A continuación se presenta una serie de preguntas directrices utilizadas en las entrevistas realizadas a representantes de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas: Gurises Unidos, El Abrojo, Vida y Educación e IPRU.

1. Información sobre cargo que ocupa el entrevistado, años trabajando en la ONG en cuestión, experiencias personales en la temática (trabajo con niños y adolescentes).
2. Información general de la ONG: misión, objetivos, programas, beneficiarios atendidos, aspectos relevantes.
3. ¿Cómo describiría su actual sistema de información? ¿Qué debilidades encuentra en el mismo? ¿Qué desearía mejorar? Explicar.
4. ¿Cuáles son los principales centros de usuario de información?
5. ¿Qué información valiosa para la gestión de la ONG obtiene de afuera de la organización, esta integrada a su sistema de información? Explicar.
6. ¿Qué tipo de reportes debe emitir hacia “fuera” de la ONG? Explicar.
7. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue la ONG con respecto: a los beneficiarios, los procesos internos, de aprendizaje y desarrollo y aspectos financieros?

PREGUNTAS DIRECTRICES UTILIZADAS EN LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LAS ONG SELECCIONADAS

8. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
9. ¿Cuáles considera son sus principales procesos internos?
10. ¿Cómo es su proceso de reclutamiento, capacitación e incentivo del personal rentado y voluntariado?
11. ¿Sistematizan de alguna manera el conocimiento adquirido de la experiencia de trabajar diariamente con y para niños y adolescentes?
12. ¿Les preocupa la transparencia y participación en medios de comunicación? ¿Qué medios utilizan para dar a conocer sus actividades a la comunidad?

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: GURISES UNIDOS



Introducción

Gurises Unidos fue fundado en el año 1989, es una organización de la sociedad civil que trabaja por la defensa

de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Información general

La organización ha gestionados diversos proyectos que apuntan a desarrollar propuestas educativas con los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos.

En el correr de los años se ha ampliado el abordaje hacia las distintas dimensiones sociales que la realidad manifiesta pero siempre se ha tenido como eje al niño, niña y adolescente y sus familias como sujetos de derechos.

Misión

- ❖ Defender los derechos de los niños, niñas y adolescentes de acuerdo a la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas.
- ❖ Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la infancia en situación de vulnerabilidad social mediante iniciativas innovadoras y de efecto concreto e inmediato.
- ❖ Trabajar en la articulación de propuestas con el sector público y el privado para el desarrollo integral del niño/a y adolescente y su activa participación social.
- ❖ Instrumentar, con el apoyo de la cooperación nacional o internacional, acciones específicamente dirigidas al desarrollo social de la infancia capaces de ser replicadas y asumidas por los propios interesados y actores sociales.

Programas y proyectos en ejecución

Actualmente la ONG trabaja en los siguientes programas:

- ❖ *Malvín Norte*: promueve el desarrollo social, económico y cultural de la zona desde 1999, con énfasis en la defensa y promoción de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social.
- ❖ *Manga/Piedras Blancas*: desde el año 1995 promueve el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en el marco de la Convención Internacional de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas.
- ❖ *Políticas Públicas*: aporta a la generación de propuestas, modelos y metodologías de abordaje que permitan consagrar el pleno goce de los Derechos de niños y niñas.
- ❖ *Educación Laboral*: da continuidad a procesos educativos iniciados con niños, niñas y adolescentes de sectores de alta vulnerabilidad y exclusión social.
- ❖ *Centro/Cordón*: atiende a niños, niñas y, adolescentes vinculados a esta zona y que tienen sus derechos vulnerados.
- ❖ *Sexualidad y Género*: desde hace más de 15 años realiza acciones de promoción de la salud y el desarrollo integral de las y los adolescentes.
- ❖ *Canelones*: desde 1994 los proyectos se orientaron a abordar la situación de la infancia vulnerada, especialmente a niños y niñas de la ciudad de Las Piedras en situación de calle.
- ❖ *Trabajo Infantil*: tiene como finalidad realizar un abordaje integral en torno a la problemática del trabajo infantil, interviniendo, investigando y contribuyendo a la producción de conocimiento en la temática.
- ❖ *Derecho de los niños y niñas*: busca promover y fortalecer la incorporación del enfoque de derechos, de acuerdo a lo expresado en la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: VIDA Y EDUCACION

Vida y Educación

Introducción

En 1971 un grupo de jóvenes de los Scouts Católicos del Uruguay iniciaron una experiencia de vida comunitaria comprometiéndose con la atención educativa de los niños de la calle. Así nació “La Frontera” en una chacra cercana a Pando, a 30 km. de Montevideo. En 1989, un núcleo de educadores constituyeron la asociación civil “Vida y Educación”, iniciándose una nueva etapa.

Información general

Desde 1989 Vida y Educación tiene por objeto la infancia y adolescencia más vulnerada en sus derechos: los niños y niñas en la calle, los jóvenes que egresan de hogares gubernamentales y no gubernamentales, los adolescentes infractores y privados de libertad, las madres adolescentes y las adolescentes embarazadas, los adolescentes y jóvenes que no estudian ni trabajan.

Misión

“ Construir con los niños, adolescentes y jóvenes espacios de ciudadanía y proyectos alternativos para acceder al desarrollo máximo de sus posibilidades y derechos, y a la inserción constructiva en la vida social, política, cultural y económica del país.”

Objetivos:

- El desarrollo de actividades educativas tendientes a la promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- El estudio de la situación de la infancia y adolescencia en el Uruguay y la sistematización y propuesta de modelos alternativos de atención.
- La formación de actores sociales comprometidas con la problemática de la infancia y la adolescencia

Programas y proyectos en ejecución

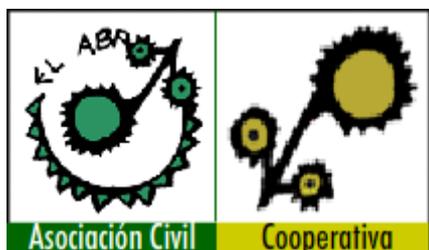
Actualmente la ONG trabaja en los siguientes programas:

- ❖ *Alternativas*: tiene por objetivo desarrollar actividades socioeducativas alternativas a la privación de libertad de los adolescentes en conflicto con la ley penal promoviendo la vigencia plena de sus derechos.
- ❖ *El Estribo*: busca contribuir para que los adolescentes y jóvenes redescubran la importancia y el gusto por aprender y desarrollarse como individuos, brindarles un espacio complementario donde puedan apropiarse y potenciar habilidades para la vida, y donde se sientan constructores de su propio proceso de aprendizaje.
- ❖ *Autonomía y Protagonismo*: acompaña y apoya los procesos de los adolescentes y jóvenes que participan en el programa para que logren asumir protagónicamente la gestión de su vida independiente fuera de los sistemas de internación, promoviendo la autonomía progresiva del joven y propiciando la responsabilidad y la toma de decisiones.
- ❖ *Cruz del Sur*: busca Modificar las situaciones de calle de los menores que permanecen en las calles de Montevideo a través de respuestas educativas personalizadas que apoyen el desarrollo de sus potencialidades y les permitan su participación protagónica en los procesos personales de cambio.
- ❖ *El Farol*: tiene por fin generar e implementar procesos e instrumentos educativos basados en la libertad y el protagonismo, tendientes a modificar la situación de calle y de violencia de los menores.
- ❖ *Mizangas*: busca constituir un espacio de pertenencia de las mujeres afrodescendientes jóvenes, a través de formas inclusivas, equitativas, solidarias y colectivas de participación, que garanticen el ejercicio de la ciudadanía.
- ❖ *Casa Joven Barrios Blancos*: la finalidad es implementar estrategias personales y colectivas con los jóvenes de la zona de Barros Blancos que les estimulen en su desarrollo integral y en la consecución de su autonomía personal.
- ❖ *Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT)*: busca generar espacios e instrumentos de integración social, de sostén y de apoyo a emprendimientos ciudadanos sustentables, mejorando su calidad de vida y la de su entorno, a

partir del aprovechamiento de recursos existentes, tanto comunitarios como públicos, el capital socio-cultural de los propios participantes y las redes solidarias locales.

- ❖ *Centro de Acceso a la Sociedad de la Información (CASI)*: busca brindar información a la comunidad menos favorecida de Barros Blancos, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación como instrumento de apoyo a la alfabetización y expresión creativa, y como agente de inclusión social, ciudadanía, desarrollo humano y restitución del ejercicio de derechos.
- ❖ *Centro de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF)*: tiene por objetivos en forma general la protección del embarazo y la promoción de la lactancia, el crecimiento y el desarrollo integral de los niños y niñas desde su concepción y hasta los cuatro años, a través de la creación de contextos estimulantes, enriquecedores y complementarios a los de sus contextos familiares.
- ❖ *Convenio Educativo-Laboral en Carrasco Norte y Sur*: trabaja con jóvenes de la zona de Carrasco Norte un proceso tendiente a favorecer la inclusión social promoviendo el ejercicio de la participación ciudadana, tomando el trabajo como estructurador del cotidiano y la grupalidad como caja de resonancia de la información, la comunicación y los aportes individuales para la transformación colectiva.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: EL ABROJO



Introducción

El Abrojo Asociación Civil fue fundado el 8 de mayo de 1989. Es una organización no gubernamental sin fines de lucro orientada al desarrollo de procesos de autonomía creciente y transformaciones creativas en

la sociedad.

Información general

Actualmente se encuentran trabajando 134 profesionales remunerados conjuntamente con un grupo importante de voluntarios. La organización lleva a cabo sus actividades en cuatro locales en el departamento de Montevideo, así como diversas comunidades del área metropolitana y del interior del Uruguay.

Misión

"La misión de El Abrojo es desarrollar una organización que implemente ideas y acciones innovadoras que den cuenta críticamente de la civilización contemporánea, desarrollando iniciativas, proyectos y programas de Investigación, Capacitación, Educación y Promoción que, desde un compromiso permanente con la transformación de la realidad social, apunten a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias, a través del fortalecimiento de la autonomía ciudadana, el desarrollo de la sociedad civil y la articulación de los diferentes actores sociales".

Programas y proyectos en ejecución

Actualmente la ONG cuenta con seis programas, estos son:

- ❖ *Alter-Acciones*: investigación, formación y educación en la temática del Uso de Drogas.
- ❖ *Formación Socio-Laboral*: capacitación y formación socio-laboral.

- ❖ *Infancia, Adolescencia y Juventud*: proyectos de atención a niños, adolescentes, jóvenes en situación de exclusión social.
- ❖ *La Jarana*: investigación, promoción cultural y educación en la temática del ocio, el deporte, el juego y la recreación.
- ❖ *Habilidades para la Vida*: capacitación de niños y jóvenes en las destrezas necesarias para enfrentar los desafíos y presiones del mundo contemporáneo.
- ❖ *Programa Socio-Ambiental*: investigación, promoción, gestión y educación ambiental.

Información adicional

El Abrojo ha recibido muchas distinciones por su labor a nivel nacional e internacional, en 1998 obtuvo el premio internacional de Alfabetización de la UNESCO, en el 2001 el Premio Reina Sofía de España otorgó mención de Honor al proyecto de El Abrojo en el área de drogas y el premio Morosoli.

En el 2002 la mención Especial en el Premio Ambiental de Montevideo, en el 2004 obtuvo el Premio Pericom.uy al mejor sitio web de información pública del Uruguay.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: IPRU



Introducción

El Instituto de Promoción Económico Social de Uruguay fue fundado en el año 1965 con la finalidad de trabajar profesionalmente, promoviendo el respeto a la dignidad y los derechos de personas de menores recursos de la sociedad uruguaya, aportando así, a la construcción de ámbitos y condiciones que mejoren su calidad de vida.

Información general

Desde el año 1983 el IPRU desarrolla actividades en la ciudad de Salto con el objetivo de contribuir en la construcción de alternativas de desarrollo regional y departamental. Su alcance territorial incorpora a los Departamentos de Artigas, Paysandú y Salto.

Misión

“Diseñar, proveer y evaluar satisfactores de desarrollo humano, brindando servicios integrados de educación ciudadana, asistencia en gestión y desarrollo empresarial y de microfinanzas, en respuesta a las necesidades integrales y manifiestas de los sujetos –individuales y colectivos- de promoción.

Estos servicios, por su eficacia e integración, procurarán diferenciar a IPRU y constituirse en “aportes distintivos y/o innovadores” para los diferentes actores públicos y privados, en el ámbito de las políticas sociales. A la vez, habilitan a la organización a interactuar con otras organizaciones y a incidir en los decisores de las políticas públicas. El diseño de nuevos servicios, contempla la generación de nuevas capacidades y la afirmación de las ya existentes.”

Programas y proyectos en ejecución

Actualmente la ONG trabaja en los siguientes programas:

- ❖ *Barrios y Comunidades*: promueve el desarrollo barrial y comunitario participativo, de promoción de organizaciones sociales locales y obras de infraestructura urbanas. Proyectos de regularización de asentamientos en Jardines de las Torres y Cerro Norte.
- ❖ *Creación y Desarrollo de Emprendimientos*: consiste en proyectos particulares que tiene por objetivo el desarrollo de micorempresas en población de bajos ingresos en Montevideo, así como la promoción y fortalecimiento de la mujeres y jóvenes como microempresarios.
- ❖ *Apoyo a la Microempresa*: fue creado en julio de 1990 con el objetivo de apoyar la creación y el desarrollo de micro y pequeñas empresas a través del crédito y la asistencia técnica.
- ❖ *Mejoramiento de Vivienda*: busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias, a través de la atención de uno de los derechos básicos como es la vivienda; atendiendo a la equidad de género, el cuidado de la salud y el medio ambiente.
- ❖ *Medio Ambiente*: en el medio rural trabaja con pequeños productores en la reconversión hacia una agricultura orgánica, en las zonas de Pando y Villa Rodríguez.
- ❖ *Dimensión de Género*: la institución apuesta al trabajo diario, cotidiano, de reflexión y acción que logre transversalizar e incluir la perspectiva de género en cada una de las líneas programáticas, en cada uno de los proyectos y en cada una de las acciones pedagógicas que ponemos en juego a diario.