



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DEL  
DIPLOMA DE POSGRADO EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**PROPUESTA DE TIPOLOGÍA PARA CLASIFICAR ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO QUE ASISTEN EN LA PROVISIÓN  
DE BIENES DE SALUD EN URUGUAY, UN ESTUDIO EXPLORATORIO**

**por**

**Lic. Christian Nieves**

**Tutor: Cr. Diego Guerrero**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2022**

## PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....  
.....  
.....

Autor/es

.....

Tutor

.....

Posgrado

.....  
.....

Puntaje .....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Prof. Dra. Lucia Selios, gran referente en mi camino académico, por su invaluable apoyo y concejo en el desarrollo metodológico de este trabajo que abrevia en el método comparado.

A la coordinación del posgrado por la apertura en recibir en el mismo a un Licenciado en Ciencia Política con interés en la gestión de servicios de salud, y contemplar las posibles distancias epistémicas.

Y a mi familia por el apoyo incondicional.

## RESUMEN

Con el propósito de exponer la realidad de un sector de organizaciones poco explorado por la academia nacional, se analizan en este trabajo de forma exploratoria, el desempeño de una muestra de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro a partir de una tipología que involucra la construcción de un índice de calidad en estructura y calidad en procesos. Como principales hallazgos, se evidencia un modelo de clasificación que cumple con las expectativas planteadas, clasificando organizaciones en cuatro tipos: insatisfactorias, con déficit en procesos, con déficit en estructura y satisfactorias. Un debate sobre estas cuestiones resulta interesante e importante, para comenzar a discutir los aportes que la academia puede realizar a este sector de organizaciones poco estudiado por el mainstream.

**Palabras Clave:** Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, Salud, Evaluación de Calidad, Tipología.

## ABSTRACT

In order to expose the reality of a sector of organizations little explored by the national academy, in this work, the performance of a sample of non-governmental non-profit organizations is analyzed in an exploratory manner from a typology that involves the construction of an index of quality in structure and quality in processes. As main findings, there is evidence of a classification model that meets the expectations raised, classifying organizations into four types: unsatisfactory, with a deficit in processes, with a deficit in structure and satisfactory. A debate on these issues is interesting and important, to begin discussing the contributions that the academy can make to this sector of organizations little studied by the mainstream.

Keywords: Non-governmental non-profit organizations, Health, Quality Assessment, Typology.

## RESUMO

Com o propósito de expor a realidade de um setor de organizações pouco explorado pela academia nacional, o desempenho de uma amostra de organizações não governamentais sem fins lucrativos é analisado neste trabalho de forma exploratória a partir de uma tipologia que envolve a construção de um índice de qualidade na estrutura e qualidade nos processos. Como principais achados, há evidências de um modelo de classificação que atende às expectativas levantadas, classificando as organizações em quatro tipos: insatisfatórias, com déficit nos processos, com déficit na estrutura e satisfatórias. Um debate sobre essas questões é interessante e importante, para começarmos discutindo as contribuições que a academia pode trazer para esse setor de organizações pouco estudado pelo mainstream.

Palavras-chave: Organizações não governamentais sem fins lucrativos, Saúde, Avaliação da Qualidade, Tipologia.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
4.1. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO .....	12
4.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD .....	16
4.3. AGREGACIÓN Y DESAGREGACIÓN, CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES Y TIPOLOGÍAS .....	22
<b>5. MARCO ANALÍTICO</b> .....	<b>26</b>
5.1. ESTRUCTURA .....	28
5.1.1. <i>Funcionamiento</i> .....	28
5.1.2. <i>Recursos Humanos</i> .....	29
5.1.3. <i>Comunicación</i> .....	31
5.1.4. <i>Recursos</i> .....	31
5.2. PROCESOS .....	33
5.2.1. <i>Plan Operativo</i> .....	34
5.2.2. <i>Evaluación de Procesos</i> .....	34
5.2.3. <i>Comunicación</i> .....	34
5.2.4. <i>Seguridad de la Información</i> .....	35
5.3. VARIABLES ANALÍTICAS .....	35
5.4. TIPOLOGÍA .....	36
<b>6. ANÁLISIS</b> .....	<b>39</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>46</b>
<b>CITA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>49</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En Uruguay el universo de Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro (ONGs) es sumamente extenso y no existe una base de datos pública o de datos abiertos que reúna información completa, seria y confiable sobre estas instituciones en todo el país, y mucho menos que ofrezca información clave sobre su estructura, formas de trabajo y relación con los beneficiarios. Este vacío de información también pone en jaque una posible evaluación de calidad institucional en base a indicadores clave que permita clasificarlas.

Esta investigación busca comenzar a subsanar este problema, en el subsector de salud. La misma, toma datos de un estudio realizado en Facultad de Ciencias Sociales en 2021, como proyecto piloto de un censo de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en tres sub sectores, educación, salud y ambientalismo. La Información recabada es muy basta, este trabajo pretende hacer un aprovechamiento de datos no explotados, para dar cuenta de ciertos aspectos en las realidades de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al sector salud.

Por lo que resulta por demás interesante poder intentar clasificar al abanico de organizaciones que prestan algún tipo de servicio en nuestra área de interés. Si bien en lo formal estas no constituyen parte del Sistema Nacional Integrado de Salud, surgen donde hay necesidades no resultas por particulares o por el Estado. En este entendido es relevante la caracterización de estas organizaciones que interviene en diversos aspectos de los determinantes de la salud, y particularmente se concentran en actividades de respaldo a la atención.

Avedis Donabedian (1966) habla de la evaluación de la calidad de asistencia en los servicios de salud, se centra en la relación de la estructura, los procesos y como estos generan resultados. Estos tres conceptos son dimensiones, posibles de evaluar en si, y cada cual tiene un contenido propio. Esta clasificación se presta flexible para poder proponer evaluar un sector de

organizaciones hasta hoy no explorado académicamente, por lo menos en nuestro país, incluso en la región.

Por lo pronto evaluar la calidad en términos globales parece distante, por dos motivos, en primer lugar, la heterogeneidad de organizaciones hace que la definición de beneficiarios sea muy diversa, y en segundo lugar, no tenemos información suficiente de sus productos como para poder evaluarlas de manera uniforme. Esto plantea la eventualidad de tener en cuenta la información en cuanto a los productos, pero pone en relieve la posibilidad del análisis de sus estructuras y procesos.

No obstante, cobra relevancia la posibilidad de tomar estas dimensiones, dotándolas de contenido, es decir sub dimensiones e indicadores que nos permitan observar la realidad de estas organizaciones en una tipología axial lograda a partir de la interacción de dos índices, de estructura y procesos, para luego discutir otras variables analíticas a la luz de esta clasificación, como lo son el tipo legal de la organización, el presupuesto anual declarado, y una aproximación a una medida de resultados a través del presupuesto promedio por beneficiario.

Por lo expuesto, al final de este trabajo se habrá generado la herramienta capaz de clasificar las ONGs según la tipología propuesta, aquellas que se ubiquen en puntuación de suficiencia para los índices de estructura y procesos se denominarán *satisfactorias*, las que no alcancen la suficiencia en ninguno de los dos índices serán las *insatisfactorias*, en tanto los espacios medios se configuran con la suficiencia en una dimensión, si esta se da solamente en la dimensión de estructura, estaremos ante una organización con *déficit en procesos*, en cambio si esta se da solamente en la dimensión de procesos, estaremos ante una organización con *déficit en estructura*.

En una aproximación exploratoria, se espera que la influencia del status legal impacte en la ubicación axial del cruce de ambos índices, por lo que cabe esperar que las Asociaciones de

Hecho obtengan en promedio un peor puntaje que las organizaciones con legalmente formales. Además, se espera que las Fundaciones obtengan en promedio una puntuación mejor que las Asociaciones Civiles, por los controles más intensos que este tipo de organización tiene, especialmente en el apartado económico, que como veremos en el desarrollo hace parte y se contempla en la construcción del índice de estructura.

En cuanto al orden, este trabajo comenzará presentando los objetivos, luego la justificación de la pertinencia de esta investigación, seguidamente se expondrá el marco teórico, luego el marco analítico que se construye desde la teoría y las decisiones metodológicas para llevar adelante la investigación, posteriormente se presentarán los resultados para finalizar con las conclusiones y un planteo de sugerencias de orden general.

## 2. OBJETIVOS

Como objetivo general y central en la investigación, se pretende generar una tipología capaz de clasificar y evaluar a una muestra de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que brindan servicios en el sector salud en Uruguay. Las organizaciones constituyen una muestra no probabilística orientada teóricamente, por lo que esta tipología puede ser aplicada en organizaciones de otro sector de acción y organizaciones no cubiertas por la fuente de datos en el proyecto piloto del censo de organizaciones.

Para generar la tipología se dará cuerpo teórico a las sub dimensiones creadas y evaluadas en este estudio, lo que de hecho constituye una aproximación aún no realizada a la realidad de este tipo de instituciones, con una herramienta teórica generada desde la academia para comprender la realidad del sector.

Finalmente, para probar la herramienta se intentará responder a la pregunta ¿Qué tipo legal de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, de la muestra, tienen un mejor desempeño según la tipología propuesta en la ejecución de su misión? ¿Hay problemas de definición y/o alineación entre la misión y visión expresadas en aquellas organizaciones con peores desempeños?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Para la construcción de las herramientas metodológicas que dieron cuerpo al relevamiento del Censo Piloto de Organizaciones de la Sociedad Civil contribuí desde los aportes multidiscplinarios adquiridos en el diploma de Gestión de Servicios de Salud y en otras áreas de mi trayectoria académica. Especialmente aportes y conocimientos adquiridos en Administración y Servicios de Programas de Salud (principalmente la segunda parte que contiene lo relativo a gestión de la calidad), Contabilidad Gerencial, Dirección de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Dirección y Gerencia de Organizaciones, y Gestión Estratégica y Planificación del sector Salud.

Desde una acotada muestra de organizaciones no probabilística y orientada teóricamente, se logró aplicar una encuesta a los gerentes, encargados de la vida cotidiana de las organizaciones, así como entrevistas en profundidad a los directivos, quienes toman las decisiones estratégicas de las mismas. Esto habilita un intensivo análisis cualitativo y cuantitativo que permite diagnosticar las estrategias como las concordancias entre gerentes y directivos.

Las características de este trabajo hacen imposible abarcar y utilizar toda la información que surge de esta investigación, por lo cual se resuelve un recorte, centrando el foco en aspectos relacionados a la gestión que parecen relevantes. De la muestra general los primeros datos dan cuenta de un nivel muy bajo de profesionalización en la gestión, lo que hace relevante dar un paso más e intentar innovar, clasificando las organizaciones a partir de una tipología.

Debido a lo reciente del proyecto del Censo, los datos no se han explotado como para generar investigaciones derivadas, por lo que se entiende relevante el aporte de esta investigación, en organizaciones que escapan al objeto principal de este posgrado, y por tanto se pretende contribuir al conocimiento a partir de otras perspectivas y tipos de organizaciones que aportan y construyen la política sanitaria desde otro lugar. Aspectos de gestión que escapan tanto a la

macro gestión de la política pública, como a la que tiene que ver con la tradicional gestión hospitalaria.

En otros términos, también subyace lo relevante de la continuidad en las líneas de investigación propias y los intereses académicos que surgen de una carrera docente con centralidad en los datos y una especialización académica como es la Maestría en Políticas Públicas. En este entendido es que resulta de real aporte lo que este trabajo constituye en mi interés por el sector salud en cuanto a políticas públicas, y la interacción de las organizaciones que se denominan como del tercer sector, un nicho académico poco explorado por la academia nacional.

También serán notorias en este trabajo las herramientas que aporta el derecho, y no se puede entender el análisis exhaustivo sobre el tipo legal de la organización o las decisiones operacionales respecto al carácter de acercamiento a la sede, si no se tiene en cuenta el concurso normativo que interviene en cada decisión.

Finalmente hay un interés que lo marca el propio estilo de estudio, es el de aportar en una temática poco explorada y provocar futuras investigaciones y mejores desarrollos para la propuesta lograda en este trabajo, en suma, la ambición es poder contribuir al conocimiento científico.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Antes de avanzar en el desarrollo teórico, conviene hacer ciertas puntualizaciones metodológicas que le dan marco al trabajo. En primer lugar, este pretende incurrir en el desafío que implica plantear un estudio exploratorio que a la vez pretende atravesar el conocimiento desde herramientas del método comparado. Babbie (2000) valora mucho los estudios exploratorios en la investigación social, entiende que son fundamentales cuando el investigador afronta un nuevo terreno como es el caso que nos convoca, y distingue que casi siempre arrojan nuevas pistas para continuar investigando el tema (Babbie, 2000).

El autor subraya que los estudios exploratorios son llevados adelante bajo tres objetivos: “1) *satisfacer la curiosidad del investigador y su deseo de un mayor conocimiento.* 2) *probar la viabilidad de un estudio más extenso.* y 3) *desarrollar los métodos que se aplicarán en un estudio subsecuente*” (Babbie, 2000, p. 72), lo que, relativizando la ambición de este trabajo, apoya el objetivo general del mismo.

Ahora bien, este capítulo implica tomar en cuenta definiciones teóricas, como aportan Anduiza, Crespo y Méndez (2009) el investigador debe proponer las definiciones que va a utilizar, especificar y justificar sus opciones, tanto si seguirá la práctica que otros autores han establecido, como si se retira de ella (Anduiza, Crespo y Méndez, 2009).

##### 4.1. Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro

En nuestro país las organizaciones de este tipo son dispersas, algunas no cuentan con una clara regulación, derivando en sub registros y problemas para identificarlas de manera oficial, a lo que se le suma una capacidad muy acotada del Estado para fiscalizarlas.

El funcionamiento de las Fundaciones (excepto las políticas) se regula por la Ley 17.163, la cual define su objeto en el artículo primero “*Las fundaciones son personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente que se constituyen mediante el aporte de*

*bienes, derechos o recursos, realizado por una o más personas físicas o jurídicas y que persiguen un objeto de interés general, sin propósito de lucro” (Ley 17.163, art. 1).* En tanto el panorama regulatorio de Asociaciones Civiles, es más difuso. No existe una norma específica que las regule, simplemente tenemos el artículo 21 del Código Civil, que las define como personas jurídicas, en una interpretación amplia del artículo. Además, las afecta el Decreto Ley 15.089, que atribuye la función de contralor y disciplina al Ministerio de Educación y Cultura. Es este ministerio que se encarga de la parte registral de estas entidades.

Así mismo estas organizaciones están sujetas al control de la Ley de Prevención del Lavado de Activos (Ley 19.484 Capítulo II y el Decreto 166/017 que la reglamenta) y deben presentar declaración al Banco Central de Uruguay. Están exentos de presentar la declaración *“Las asociaciones civiles que tuvieron ingresos de cualquier naturaleza al cierre del ejercicio anual por debajo de U.I. 4:000.000 (Unidades Indexadas cuatro millones) o activos por un valor inferior a U.I. 2:500.000 (Unidades Indexadas dos millones quinientos mil), valuados de acuerdo a las normas del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas”* Decreto N° 166/017, art. 7. Lit. g) en otras palabras se estima que esta medida alcanza a muy pocas de las Asociaciones Civiles, en el caso de la muestra analizada en esta oportunidad, de las que declararon presupuesto, ninguna estaría obligada, aunque se desconocen los activos para precisar esta afirmación. Las fundaciones, están todas obligadas, y por esto se entiende que, a priori, tienen más control.

Sin perjuicio de lo expuesto, se puede establecer que las Asociaciones Civiles son un vínculo voluntario, duradero y organizado de personas, que ponen bienes y fuerzas en común para desarrollar una actividad extra económica, no persiguiendo un fin de lucro. Por lo que se basan en las personas, predomina el elemento personal, se reconoce la personería jurídica a un conjunto de personas (Pérez, 2019). En principio podría parecer no muy compleja la creación de estas organizaciones, pero vemos que hay un 10% de las organizaciones encuestadas en el

sub sector de salud, que no tienen personería jurídica, lo que en principio puede generar un problema para la captación de donaciones por parte del Estado o empresas que deban justificar una salida de bienes, servicios o capital para apoyarlas.

Si bien como adelantáramos los requisitos no revisten mayor complejidad porque hay modelos de estatutos disponibles en Internet, y la información por parte de la autoridad reguladora es bastante clara, se entiende puede haber una barrera en el acceso a profesionales del derecho que ayuden con la tramitación, y hay un mínimo exigido de personas para conformar la organización, en el escenario de mínima se necesitarían por lo menos dieciocho personas.

Por ejemplo, se deben presentar para su anotación los libros sociales que llevará cada organización: en las Asociaciones: Libros de Actas de Asambleas, Actas de Comisión Directiva, Mayor de Caja, Registro de Socios y de Asistencia a Asamblea. Y en el caso de las Fundaciones: libros de Consejo de Administración y Mayor de Caja.

Mientras en las Asociaciones Civiles lo que predomina es el vínculo personal, un fin altruista y el sentimiento colectivo, la esencia de las Fundaciones son su patrimonio, se funda en la afectación de un fondo o de ciertos recursos a una obra de interés general (Pérez, 2019). Predomina el elemento real, la personería jurídica recae sobre los bienes, por lo tanto, están atadas a una regulación más estricta en el control económico.

La nota que distingue a las Asociaciones Civiles en el vínculo de sus miembros, es la unión para un fin, sin tener en cuenta la provisión de bienes o recursos a la organización para su constitución. Las pistas que vemos en estos datos, en principio de la dimensión económica en este tipo de organizaciones, puede tener connotaciones a la hora de funcionar.

Las Fundaciones deben existir para el bien de otros, el fin perseguido refiere a terceros y no a quienes la integran, en contraposición con las Asociaciones, que los beneficiarios pueden ser sus socios. Es una organización dirigida a un fin determinado, predominando el elemento

patrimonial, los beneficiarios de la obra son siempre personas extrañas, independiente de las personas que la dirigen (Pérez, 2019).

Finalmente, en materia estatutaria las Asociaciones emanan de los mismos asociados que los dictan, y según la normativa pueden modificarlos. En cambio, en las Fundaciones, el fundador puede establecer por sí mismo los estatutos, y los beneficiarios de la obra no intervienen en su elaboración o modificación.

Con el fin de actualizar, depurar y sistematizar la información existente en función del objeto de estas instituciones, el MEC implementó un censo de carácter obligatorio (Ley 19535 Art. 137). Se encuentran obligadas aquellas Asociaciones y Fundaciones cuyo estatuto o reforma del mismo haya sido aprobado antes del 1° de junio de 2018, y las que estuvieran en proceso de reforma de estatuto a esa fecha. El plazo para registrarse venció el 31 de marzo de 2019. No hay información pública sobre este censo, lo que se deduce es que el mismo nunca culminó, ya que la última actualización del sitio que describe este proceso en la web del MEC data del 1° de junio de 2020, y los documentos para descargar están dirigidos al actual ministro.

Se deduce que la autoridad rectora de este tipo de organizaciones continua el proceso de censo, y por esto se entiende que la información registral no es pública. Hay una falta de la sociedad civil organizada, en tanto no se evidencia una colaboración con la pata pública del ecosistema. Ya que los directorios o bases de datos que existen sobre organizaciones son privadas a iniciativas de la propia sociedad civil.

De la valoración en materia regulatoria, no se advierte una necesidad de más regulación, sino de conocimiento de las reglas de juego actuales por parte de los actores. En particular si las organizaciones son medianas o grandes que deban rendir cuenta al BCU por la ley de prevención del lavado de activos.

## 4.2. Aproximación al concepto de Calidad

Anduiza, Crespo y Méndez (2009) en los cuadernos metodológicos del CIS entienden a los conceptos como piezas fundamentales con las que se cimienta la teoría, y cada concepto necesita de una clara definición, aunque son claros al expresar que “estas definiciones se asumen, no se contrastan con la realidad” (Anduiza, Crespo y Méndez 2009, p. 23) puesto que lo contrastable son las hipótesis. En tal sentido, el reto que sigue es reconstruir el concepto calidad, gracias a los aportes de los autores, entendiéndolo como calidad institucional. Esto para nada implica querer hacer una medición que arroje resultados categóricos, todo lo contrario, el interés es resumir de alguna manera a partir de una medida cuantificable aspectos difícilmente valorables para poder ganar en comparabilidad, es decir, no constituye una evaluación de calidad per se, sino una comparación en torno al concepto de calidad.

Donabedian dedico sus esfuerzos fundamentalmente a la evaluación de la calidad en la atención medica, pero su obra no amputa la posibilidad de extrapolar los conceptos para evaluar la calidad de atención, o por lo menos acercarnos a medir la calidad en cada dimensión que propone, en otros ámbitos de atención en la salud. En su obra -Evaluación de la calidad de la atención médica- deja en claro que su prioridad esta en los métodos y la metodología, no en los resultados ni en la critica a los métodos presentes en otros estudios, es decir que su afán es más teórico y propositivo, que dogmático.

Donabedian define la calidad como "*una adecuación precisa de la atención a las necesidades particulares de cada caso*" (Donabedian 2001, p. 30), y esta definición no es menor en lo que respecta a los objetivos de este trabajo, pues implica que para cada caso tengamos una medida, un tipo de observación o una aproximación diferente, porque las necesidades van a ser particulares al caso. Este enunciado se presta interesante para explicar la diversidad de organizaciones que estamos intentando revisar, y la necesidad de llegar a unos mínimos denominadores comunes para poder, sin dejar de ver las particularidades, proponer un

instrumento común en el que poder comenzar a transitar un camino no recorrido de comparación en torno a la calidad.

En ciertos casos, y en especial en el segmento que nos convoca, los resultados son heterogéneos, y por tanto difíciles de medir de forma adecuada, en ocasiones también hay una dificultad de la propia organización para definirlos, o actúan en un espectro tan amplio que se torna difícil la cuantificación, por tanto, pasa a un primer plano aquellos aspectos de la organización que trabajan para lograr el resultado, sin entrar o distinguir directamente el resultado. Hay ocasiones que estas pueden definir sus beneficiarios, su presupuesto y logramos una ratio, pero carecemos de parámetros u otras organizaciones similares para comparar desde esta óptica de resultados.

Volviendo a Donabedian, priman las particularidades, por esto se entiende que un primer ensayo de aproximación a medir la calidad en este tipo de organizaciones, aparece la idea de entender y componer un índice de estructura, que sigue en la línea del autor entendida como los medios materiales y sociales empleados para proporcionar la atención *“se incluyen en ellos el número, la combinación y las aptitudes del personal, así como su forma de organización y control; el espacio, el equipo y otros medios físicos, etcétera. Al evaluar la estructura se juzga si la atención se proporciona en condiciones que permiten u obstaculizan la prestación adecuada de los servicios”* (Donabedian 2001, p. 31); y componer un índice de procesos, que implica un desafío mayor por lo ya expuesto acerca de lo heterogéneo que puede ser el universo. Como maneja el autor, este enfoque de procesos requiere un ejercicio que especifiquen *“con gran detenimiento las dimensiones, los valores y las normas que se usarán en la evaluación”* (Donabedian 2001, p. 12). No obstante, el autor deja claro que las estimaciones de la calidad obtenidas sobre esta base de procesos son menos estables y definitivas que las procedentes de la medición de los resultados (Donabedian, 2001).

En tanto Instituto Nacional de Calidad (INACAL) en su Libro Blanco promueve un modelo de mejora continua que consisten en una metodología que posibilita realizar un autodiagnóstico

en las organizaciones. Con este insumo “*es posible elaborar una estrategia y un plan de mejora de la calidad aplicable a cualquier entidad sin importar su tamaño, rubro o finalidad*” (INACAL, 2015, p.16). Esta base del INACAL sirvió como inspiración en muchas de las dimensiones que se utilizaron para relevar el funcionamiento de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro. Por lo que una correcta combinación de algunas de estas dimensiones, alineadas a darle contenido a las dimensiones de estructura y proceso, permitirán la creación de la tipología.

Torres y Vázquez (2015) realizan una comparativa de modelos de evaluación de calidad, dentro de la que incluyen el modelo Donabedian, donde a la dimensión estructura le asignan las siguientes sub dimensiones: cantidad y calidad del personal, equipos e instrumentos, recursos financieros, instalaciones físicas, normas, reglamentos y procedimientos, sistemas de información; y en la dimensión de procesos: acciones del personal, acciones del paciente, precisión, oportunidad, el proceso de comunicación, la aplicación de procedimientos (Torres y Vázquez, 2015).

A partir de la definición de estructura que da Donabedian y con la orientación de Torres y Vázquez, se comprende que la estructura debe contemplar todos los aspectos que hacen viable la atención, entendiendo atención de manera amplia, que implique el desarrollo de la acción de la organización, que le permita ejecutar su misión. Revisando apuntes del Cr. Javier Comas en sus materiales didácticos, expone que las organizaciones formales son grupos de personas especialmente conformadas, implícitamente esta hablando de la estructura, estructurados para obtener ciertos resultados usando tecnología y recursos (Comas s.f.). También habla de la racionalidad de las organizaciones, como se distribuye el poder y que estas surgen a partir de una necesidad a la que deben dar respuestas. Adicionalmente a estas líneas, a partir de los materiales visitados en Contabilidad Gerencial, se le da especial atención a la comunicación en la organización. En tanto los materiales de Planificación Estratégica del Prof. Jorge Xavier

arrojan luz para incorporar este aspecto en la estructura y generar una conexión con los procesos. Los planes operativos los realizan las diferentes unidades o servicios para definir su contribución a la ejecución de la estrategia, que viene dada desde la centralidad de la organización, es decir sin plan estratégico, no hay un plan operativo posible, este último contribuye al logro de los objetivos estratégicos. Por lo cual se desprende que la presencia del plan operativo es un eslabón de los procesos que contribuyen a desarrollar la acción de la organización.

En suma, se entiende que una organización típica se conforma de recursos (humanos, materiales y financieros); una mínima estructura formal de funcionamiento, esto es un órgano de conducción que según la normativa deberá tener un número de personas para funcionar y un mínimo de reuniones anuales; un propósito y visión de futuro, es decir la planificación estratégica que se traduce en el marco existencial de la organización (Xavier s.f.).

Trasladando estos primeros aspectos al relevamiento de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro podemos traducir lo siguiente: el *funcionamiento* viene dado por un órgano de conducción, que debe reunirse asiduamente y efectivamente tomar las decisiones estratégicas de la organización, a su vez conviene ver si hay una alineación estratégica es decir si se cuenta con una definición de misión y visión representativa de la organización, y si hay una clara definición de los valores y de su aplicación en la práctica diaria.

Luego es posible hacer la separación y particularización de los *recursos humanos*, que nos interesará la cantidad y su desarrollo, es decir la política de la organización para aportarle valor y que estos lo vuelquen en beneficio de la institución, donde se entiende a partir de los aportes de Gary Dessler que es más importante el desarrollo que la cantidad de recursos que se tenga *“La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Por lo tanto, el siguiente paso*

*consiste en asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo. Éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores”* (Dessler, 2009, p. 292).

Peiró y Bresó (2012) alegan que la *comunicación* es un fenómeno importante y sustantivo en las organizaciones, llegando a ser una condición ineludible para su existencia. Por lo que además los autores hacen la distinción entre comunicación interna y externa y sostienen que *“es importante para las organizaciones disponer de una política y un plan de comunicación externa e interna”* (Peiró y Bresó, 2012, p. 47). En estos términos se puede plantear que debe ser una dimensión constitutiva de la estructura y que debemos separar la parte de diseño e implementación que hacen a la estructura, de la parte de monitoreo y evaluación que implica hablar de los procesos.

También constantemente los autores deslizan la idea de la importancia de la evaluación, lo que en este trabajo se encuentra ligado a los procesos como lo ubica Donabedian. Además, en la estructura se contemplan los objetivos de la comunicación externa en forma de indicador de comunicación, esto no es caprichoso, sino que se desprende deductivamente de las formas que tienen para organizarse, financiarse y mostrar su trabajo a la sociedad este tipo particular de organizaciones.

Finalmente, en estructura la sub dimensión de *recursos* agrupa todos aquellos que han podido ser relevados, entendiendo los recursos financieros como las donaciones que reciben, los proyectos con financiamiento externo que realizan, y la posibilidad de contar, o no, con un seguro o ahorro para tiempos de crisis. En cuanto a recursos materiales se integra la visión tecnológica en el funcionamiento de la organización y si la misma utiliza un software para trabajar con sus equipos, además de contemplar como proxy el estado patrimonial a partir de la relación que tienen con la sede de la organización.

La dimensión de procesos a diferencia de lo que se puede entender de la definición clásica planteada por el autor de referencia en este trabajo, se integra por aspectos que involucran procesos, y particularmente la evaluación, por ello una sub dimensión recoge la *evaluación de los procesos*, aunque en la comunicación una parte fundamental versa sobre la evaluación de los planes de comunicación y la relación de la organización con el medio en una forma de accountability.

Se retoma en procesos la idea del *plan operativo*, aquí subyace la idea de lo que plantean los autores en cuanto a los procesos que se dan para llevar a cabo la acción de la organización y que posteriormente genera los resultados. Por lo que contemplar si hay una definición operativa que baja desde la planificación estratégica, que se da en la estructura, resulta oportuna y necesaria.

Se retoma una idea manejada en sistemas de información, de la importancia para las organizaciones, de contar con *procesos que gestionen la seguridad de la información*. Si bien es una mirada relativamente reciente, desde la ley de protección de datos personales promulgada en 2008, se han puesto de manifiesto la importancia de esta dimensión en las organizaciones, muy especialmente este debate se mantiene presente cuando se gesta la Historia Clínica Electrónica Nacional. Algunas de estas organizaciones pueden intervenir en el proceso de enfermedad – salud, o enfermedad – cura, y no solo manejan datos personales, sino que acceden a parte importante de la historia clínica de los beneficiarios de su acción, por la relevancia del tema, y la implicancia en cuanto a los procesos, que como ya dijimos son los que se realizan para que la organización despliegue su acción. Es sumamente relevante la presencia de esta sub dimensión como parte integral de los procesos.

### 4.3. Agregación y desagregación, construcción de índices y tipologías

Debemos precisar que un índice implica mediciones combinadas de variables, es decir, mediciones que se basan en más de un reactivo, este *“se elabora por la simple acumulación de las puntuaciones que se asignen a los atributos”* (Babbie, 2000, p. 146).

Siguiendo a Pérez-Liñan (2008) aclaramos las dudas metodológicas que quizás se podían presentar en un inicio, es decir como pasar del interés por el tema en concreto y la aspiración de usar datos no aprovechados, para viabilizar una investigación que produjera nueva evidencia relevante con aportes al estudio de temas no explorados aún. Por esto, es evidente el camino sugerido al tener en cuenta que *“es parte de nuestro repertorio intelectual sostener que la comparación es el instrumento apropiado en situaciones en las que el número de casos bajo estudio es demasiado pequeño para permitir la utilización del análisis estadístico (Lijphart 1971)”* (Pérez-Liñan, 2008, p. 3). Anduiza, Crespo y Méndez (2009), coinciden con Pérez-Liñan, que este método se utiliza para emprender el análisis de un número reducido de casos, agregan que *“no es posible realizar un control sistemático de las variables independientes a través de las correlaciones parciales en las que se basa el método estadístico, ni tampoco manipular los estados de las variables externas como en el método experimental”* (Anduiza, Crespo y Méndez 2009, p. 120). También consideran este un primer paso para generar hipótesis que, a posteriori, sean puestas a prueba utilizando técnicas estadísticas (Anduiza, Crespo y Méndez, 2009).

Un último apunte de estos autores conceptualizando el método comparado, implica considerar la dimensión del análisis de las unidades, entienden que mientras el análisis estadístico considera los casos como meras unidades, el método comparado los trata como entidades que no se pueden reducir meramente a valores de un conjunto de variables (Anduiza, Crespo y Méndez, 2009).

Retomando a Pérez-Liñan, también afirma que las construcciones tipológicas no intentan conceptualizar el efecto que puedan tener causas aisladas, todo lo contrario, el animo de este tipo de investigaciones es relevar el efecto de configuraciones causales complejas, en otras palabras, tipos ideales explicativos, que surgen en un espacio de propiedades multidimensional (Pérez-Liñan, 2008). En definitiva, que puedan ser expuestos y posicionados en un espacio axial, en el caso que nos preocupa la interacción espacial se da en dos ejes.

Si bien Ragin (1987) ha resuelto el procedimiento para la elaboración de una tipología, Pérez-Liñan citando a Barton (1973) entiende que *“la teorización tipológica requiere un análisis sistemático del espacio de propiedades definido por las variables independientes consideradas en el estudio”* (Pérez-Liñan, 2008, p. 15). Es por ello que en el punto 5.4 de este trabajo se analizarán los espacios conformados, de la mano de la teoría ya presentada en este capítulo.

Morlino (1994) afirma que cuando se enfrentan aspectos medulares del proceso cognoscitivo, como puede ser, la elaboración de nuevas hipótesis de investigación, *“la comparación nos permite alcanzar resultados de gran relevancia”* (Morlino, 1994, p.14).

Munck y Verkuilen (2002), trabajan sobre los desafíos que encierra la conceptualización, la medición y la agregación, como parte del proceso de construcción teórica en el método comparado, su interés es el análisis de bases de datos de democracia, pero la construcción teórica que llevan adelante para poner en valor el proceso, se presta interesante para el desafío metodológico que nos convoca.

Respecto a la conceptualización, aspecto clave de este capítulo, los autores aducen que *“no existe regla indiscutida alguna que pueda usarse para decidir cuáles atributos deben incluirse en la definición de un concepto determinado”* (Munck y Verkuilen, 2002, p. 407). De hecho, constituye un pilar importante que refuerza la idea de flexibilidad que tienen las categorías elegidas para los índices, es decir la posibilidad de que, en la interacción de la conceptualización

y la teoría, que están estrechamente vinculadas, se puedan dar mejoras y aportes a la construcción propuesta, en el entendido de que es una actividad abierta, en permanente evolución que en última instancia puede ser evaluada en términos de la utilidad de las teorías que ayude a formular.

Siguiendo la explicación, sobre la desagregación, nos aportan que después de haber identificado los atributos que constituyen el concepto se debe analizar como se relacionan entre si y, más específicamente, tomar pasos para garantizar la organización de los atributos según el nivel de abstracción. El desafío posterior es diseñar como los datos desagregados podrán ser agregados, luego de haber asignado medidas a cada atributo, lo que constituye la tarea de medición (Munck y Verkuilen, 2002).

En relación a la medición los autores entienden que se debe generar modelos que relacionen variables laterales no observables con variables observables. No obstante, advierten de la complejidad de esto por la gran cantidad de cuestiones a tener en cuenta, donde se detienen en las tres más importantes: la selección de indicadores, el nivel de medición, y un estándar de validez de las medidas, es decir, el grado en que las medidas propuestas miden realmente lo que se supone deben medir (Munck y Verkuilen, 2002).

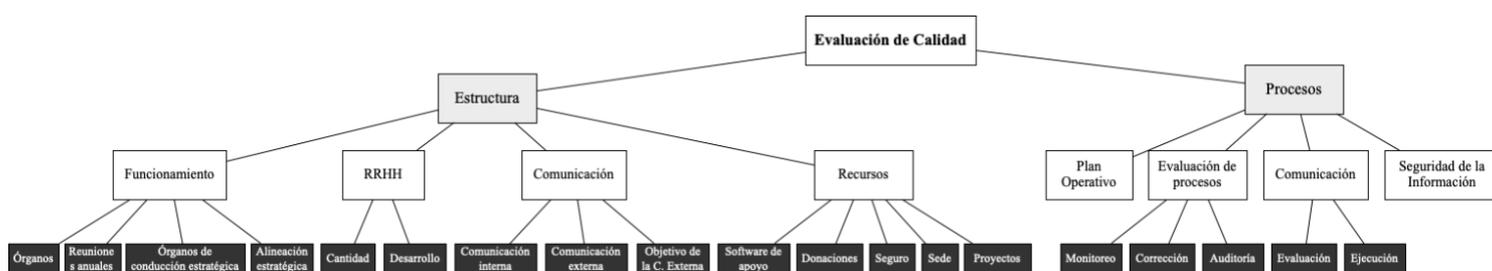
Sobre la agregación entienden sumamente clave la selección correcta de la regla, como un requisito esencial, luego de que los atributos del concepto han sido organizados lógicamente de manera explícita. En definitiva, identificar que atributos deben agregarse y en que orden *“depende de que se hayan resuelto con anterioridad los problemas de lógica conceptual. Pero la selección de una regla de agregación adecuada es una tarea distinta, que gira en torno a la formalización de la teoría acerca de los vínculos entre atributos”* (Munck y Verkuilen, 2002, p. 428).

Finalmente se describe el proceso de agregación que se da en dos pasos, el primero que involucra este capítulo, donde se hace explícita la relación entre la teoría y los atributos; y el segundo paso implica asegurarse la alineación entre la teoría y la regla de agregación seleccionada, en el caso de este trabajo, se podrá observar que los atributos son considerados con el mismo peso, por lo que simplemente se agregan las medidas (promedio simple de los atributos), en cambio hay relación entre indicadores que se entienden con diferentes pesos y por lo tanto se tomarán decisiones de ponderación en función de asegurar una regla de agregación más adecuada al propósito de la medida. En resumen, si valoramos la actitud presente frente a una decisión en cuanto a la elección de una regla de asignación, hay que tener en cuenta que no elegir una regla distinta a la adición, o promedio simple, es de hecho, tomar una decisión.

## 5. MARCO ANALÍTICO

Luego de considerar el contenido teórico de los conceptos, estamos en condiciones de aproximarnos a una clasificación de estructura y procesos. La construcción de ambos índices como se puede observar en el Diagrama 5.1, presenta al concepto de calidad acordado con los datos, en tres niveles, el primero que corresponde a las dimensiones que componen esta medida propuesta, el segundo que implica tener en cuenta las sub dimensiones que componen las dimensiones del nivel superior, y finalmente los indicadores por los cuales se mide cada sub dimensión, cuando esta no es directamente observable.

**Diagrama 5.1 – Operacionalización de Calidad**



Fuente: Elaboración propia.

Como se presentan en las Tablas 1 y 2 del anexo, las preguntas que componen los indicadores están incluidas teniendo en cuenta aspectos objetivos y subjetivos de la organización recogidos en la encuesta piloto. Los aspectos objetivos derivan de información dura, es decir de información que habla de como se conforma y funciona la organización. Los subjetivos corresponden a aspectos que se deducen de un cuestionario de autoevaluación que abrevia en criterios utilizados para la evaluación de calidad total del INACAL y se recogen en una escala Likert de grado de acuerdo con la frase planteada.

En lo formal, nuestra unidad de análisis son las organizaciones de la sociedad civil pertenecientes al sector salud que se encuestaron por un equipo de Facultad de Ciencias Sociales dirigido por la Profesora Adjunta del Departamento de Ciencia Política, Dra. Lucia Selios en los meses de marzo a junio de 2021. Estas totalizan cuarenta organizaciones,

obtenidas por una muestra no probabilística orientada teóricamente (17,5% de organizaciones con sede en el interior de la República). Por lo que nuestra fuente de datos es secundaria, teniendo acceso a la base de datos del subsector de forma completa. Cabe señalar que, si bien la encuesta es de carácter anónimo, se entiende pertinente la exposición para el análisis de algunas preguntas cualitativas que enriquecerán el análisis luego de obtener la tipología. Esta advertencia se impone necesaria porque puede desprenderse deductivamente la organización detrás de esas palabras.

Cabe hacer una precisión respecto a los valores pedidos, ya que en la construcción primaria surgió la disyuntiva de como tratar estos valores, si manteniendo su condición de *missing values* lo que hace que el sistema, en este caso SPSS, omita la pregunta en una operación de promedios; o recodificarlos con un 0 para marcar la ausencia y que el sistema los tome para la realización de los promedios.

Se resolvió mantener la calidad de *missing values* en el entendido que en la opción de recodificación puede perjudicar a la organización ya que haría descender el promedio, y si no esta presente este valor tiene que haber una razón. En algunas preguntas de recursos humanos la misma no se realizaba si la organización no contaba con voluntarios, por lo cual no parece razonable penalizar a organizaciones que toman la decisión de no valerse de los mismos para la ejecución de su trabajo. Como dato llamativo en el relevamiento general, es el sector salud que tiene más organizaciones que prescinden de voluntarios, aunque en promedio las que se valen de estos, ocupan mayor cantidad que otros sectores.

Otra opción válida podría haber sido tomar la decisión en cada pregunta y no de forma general, no obstante, esta decisión complejizaría la formulación, atentando contra la replicabilidad y dotándola de cierta discrecionalidad en la toma de decisiones operacionales.

## **5.1. Estructura**

La dimensión de estructura se compone por cuatro sub dimensiones, *funcionamiento* que implica tener en cuenta la organización interna y la planificación estratégica; *recursos humanos*, que además de tener en cuenta la cantidad, contempla su desarrollo; la *comunicación* tanto externa como interna; y *recursos*, que implica todos los demás que no son recursos humanos y han sido contemplados en la encuesta que tomamos como fuente de datos.

### **5.1.1. Funcionamiento**

Esta sub dimensión tiene en cuenta cuatro indicadores: en primer lugar, los órganos, este se mide en un índice que tiene un recorrido de 0 a 1. Se mide a través de la pregunta que indaga en la cantidad de integrantes de cada órgano, donde la Comisión Directiva u Consejo de Administración, en el caso de las fundaciones, debe tener como mínimo 3 integrantes titulares e igual número de suplentes como marca la normativa. En la pregunta no se hace esta distinción, por lo que se conviene entender que con tres integrantes es suficiente para estar a reglamento.

Si los componentes del órgano directivo son menores a 3, estamos frente a una dirección disminuida, si son 3 o más están a regla. Para el cálculo del índice la condición de suficiencia se da al tener 3 integrantes o más, por lo que se le asigna el valor de 1, valores inferiores se distribuirán proporcionalmente en el índice dotándolo de gradación.

En una primera instancia se consideró tener en cuenta los demás órganos, como son la Asamblea de Socios y demás comisiones; pero para ganar en comparabilidad entre los diferentes tipos de organizaciones es que se dejan afuera, ya que las fundaciones no tienen la obligación de una asamblea de socios y solamente están normativamente obligados a presentar un consejo de administración. Tener en cuenta estos órganos implicaría una ganancia aritmética en favor de las Asociaciones Civiles.

Como se adelantara en el indicador anterior, se debe tomar la misma decisión para la cantidad de reuniones anuales de los órganos, y se conviene en establecer 12 reuniones anuales, lo que se traduce en una por mes para la directiva de la organización. Este número de reuniones surge del modelo de estatuto que se establece para las Asociaciones Civiles, y parece un número mínimo aceptable para la conducción de cualquier organización. Por lo tanto, si la directiva se reúne sobre el límite normativo, se le asigna el valor 1, y el resto de los valores inferiores se asignan proporcionalmente hacia abajo de la escala, donde el 0 corresponde al límite inferior.

El indicador órgano de conducción estratégica implica que para estar a regla el consejo de administración en el caso de las fundaciones y la comisión directiva en el caso de las Asociaciones Civiles sea el órgano que toma las decisiones estratégicas de la organización, por lo que, si esta condición esta presente el indicador toma valor 1, en caso contrario el valor es 0.

Le sigue el indicador de alineación estratégica que se mide por dos preguntas que recogen el grado de acuerdo con dos frases, *"se cuenta con una definición de misión y visión representativa de la organización"* y *"hay una clara definición de los valores y de su aplicación en la práctica diaria"*, si la respuesta es muy de acuerdo, se le asigna 1, y las demás categorías de recodifican siguiendo la escala propuesta (0,75 algo de acuerdo, 0,5 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 0,25 algo en desacuerdo, y 0 muy en desacuerdo), esta escala estará presente en todas las preguntas que miden grado de acuerdo con una frase. Para obtener el resultado del indicador se realiza el promedio simple del resultado de ambas preguntas.

### **5.1.2. Recursos Humanos**

Pasando a la sub dimensión de recursos humanos, encontramos dos indicadores, el de cantidad y el de desarrollo. Para medir el de cantidad tomaremos la tabla de frecuencias tanto de los recursos humanos honorarios como los no honorarios y asignaremos valor 1 a la organización con el valor máximo en las frecuencias, los restantes valores se asignarán en el continuo (0 a 1)

recodificando la variable con el valor máximo de frecuencias como denominador. Para obtener el valor del indicador se realiza el promedio simple de ambas preguntas.

Para el indicador de desarrollo se realiza el promedio simple de las cuatro preguntas que lo integran, asignando en cada pregunta de si o no (¿Los miembros/funcionarios de la organización han recibido alguna capacitación, ya sea cursos, talleres, seminarios, otros? ¿Los voluntarios de la organización han recibido alguna capacitación, ya sea cursos, talleres, seminarios, otros? ¿Se realizan inducciones o capacitaciones sistemáticas a todos los voluntarios que ingresan a la organización?), el valor 1 ante la presencia del evento y usando la escala Likert que ya se ha expuesto su codificación para la pregunta sobre la transferencia de conocimiento (Se gestiona sistemáticamente el conocimiento a través de su transferencia y de la experiencia existente entre los funcionarios, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para cada unidad).

También se toma la decisión de ponderar este indicador respecto a la cantidad de funcionarios, debido a dos motivos, el primero es que se entiende un valor extra que la organización promueva el desarrollo de sus funcionarios a partir de practicas que redundan en beneficio de la organización, como lo son las inducciones al ingreso, las capacitaciones continuas y la promoción de la transferencia de conocimiento, como lo abala la teoría en el Marco Teórico. El segundo motivo, es debido a la linealidad con la que se mueve el indicador de cantidad, es decir que, en organizaciones más grandes, es esperable que el coeficiente se acerque a 1, en tanto para organizaciones chicas estará mas cercano al 0. La ponderación, premia, por decirlo de algún modo, el desarrollo de los recursos humanos por encima de la cantidad con la cual la organización cuenta. Por lo tanto, se establece una relación de 60% en favor del desarrollo.

### **5.1.3. Comunicación**

Otro aspecto relevante a tener en cuenta, y que su jerarquía implica considerarlo como una sub dimensión es lo relativo a la comunicación de la organización, ya sea interna, es decir entre sus funcionarios y voluntarios; como la externa, que implica la relación con la sociedad, con donantes, con el Estado u otras organizaciones, lo que en la teoría se denominan terceros. Adicionalmente a esta separación entre interna y externa conviene explorar los objetivos que persiguen las organizaciones para la comunicación externa. En este punto cabe aclarar que en un primer momento se consideró ponderar la comunicación externa en el entendido que la viabilidad de estas organizaciones suele depender de la relación que tienen con la sociedad civil, finalmente esta consideración se dejó de lado porque en los hechos, considerar como un indicador los objetivos de la comunicación externa, está generando en si una ponderación en favor de esta, por lo que pierde sentido aritmético agregar atributos a un valor.

Tanto la comunicación interna como la externa, exploran la presencia de un diagnóstico y un plan de comunicación, y como en otras preguntas subjetivas se establece el cambio de escala en función de la escala Likert de acuerdo. En cada indicador se realiza un promedio simple de las preguntas que intervienen, como se puede observar en la Tabla 1 del Anexo. El objetivo de la comunicación externa también se mide por el promedio simple de las tres categorías que lo componen, donde la presencia de cada una, implica que tome valor 1. Finalmente, la medida de la sub dimensión es un promedio simple de todos sus indicadores.

### **5.1.4. Recursos**

Para cerrar el indicador de estructura se tiene en cuenta todos los demás recursos, distintos de los recursos humanos con los que cuenta la organización, y ya se han contemplado en el índice de estructura. En un primer borrador el presupuesto anual declarado por la organización formaba parte de la sub dimensión, no obstante, se entendió que este podría ser una variable

analítica para discutir a la luz de la comparación de las dimensiones, en primer lugar, porque se están comparando organizaciones muy diversas, y en segundo termino, porque no todas las organizaciones fueron capaces de definir un presupuesto anual, sobre todo las más chicas en cuanto a tamaño y volumen de actividad.

Recursos se compone de cinco indicadores, el primero indaga sobre el software de apoyo para gestionar equipos de trabajo, luego el indicador de donaciones examina si recibe la organización algún tipo de donaciones o si tiene otras fuentes de financiación (aquí declaran por ejemplo subsidios), en tercer lugar, el indicador de seguros, mide si la organización cuenta con algún seguro anti crisis o un ahorro que le permita afrontar dificultades, estos tres indicadores se puntúan con 1 en caso de presencia del atributo y en el caso de las preguntas de donaciones se llega al indicador a través de un promedio simple de umbras preguntas.

Un indicador que cabe tomar ciertas convenciones para establecer sus valores es el que corresponde al de sede. Este indicador intenta recoger como proxy, cuan institucionalizada esta la organización que le permite tener una sede propia, y por lo tanto tiene un correlato económico al considerar este aspecto como un activo de la organización. Si la sede es propia se le asigna valor 1, en tanto si no tiene sede el valor es 0. Luego el valor más cercano al 1 es 0,75 correspondiente a que alquila la sede en la que funciona, esto implica que la organización tiene una estructura de recursos definida y contempla el alquiler en sus gastos, se podría debatir porque el préstamo de la sede por parte de una persona u otra organización no se contempla con mas importancia que el alquiler, o a su mismo nivel. En primer lugar, por lo expuesto, no se deduce que tenga una estructura de gasto clara, porque la sede no sería una preocupación, esto constituye una hipótesis, pero para abonarla debemos de tener en cuenta que en caso de que sea prestada no se indaga en la forma en que se da el préstamo, es decir la capacidad jurídica que tiene la organización en relación al bien. Desconocemos si este préstamo implica la constitución de un usufructo, si este tiene una fecha de caducidad o se hace en beneficio de una persona, lo

que constituye derechos personales que se extinguen con la persona y por lo tanto da una cierta inestabilidad a futuro, inestabilidad que también esta presente en la otra hipótesis de usufructo, pero al tener una fecha de caducidad se puede planificar. Entonces ante la falta de información que permita estimar la opción más segura, estas convenciones parecen razonables para asignarle 0,5 a esta opción. Finalmente corresponde asignarle 0,25 si la sede es el domicilio de uno de los miembros, esto genera una inestabilidad si esa persona deja de formar parte de la organización, además que implica una estructura de costos en la cual no sabemos si tiene en cuenta pagar o no por ciertos servicios o contribuir de alguna manera con los gastos, atenta contra la transparencia de la organización. Se supone que si la organización esta en esta situación, muy probablemente tenga poca capacidad de estructura.

Finalmente se tiene en cuenta como indicador, los proyectos, y si estos han necesitado de financiamiento externo. Si lo ha hecho toma valor 1, en caso contrario el valor del indicador es 0.

Para resumir la dimensión estructura se realiza un promedio simple de todas las sub dimensiones. No se puede establecer entre estas cuál es más importante, o si entre dos o más hay condición de necesidad o suficiencia, además este constituye el primer ejercicio teórico en intentar clasificar este tipo de organizaciones, por lo cuál no se entiende plausible la realización de otra operación matemática distinta al promedio simple para resumir la dimensión.

## **5.2. Procesos**

La dimensión procesos también se estructura en cuatro sub dimensiones, *plan operativo*, *evaluación de procesos*, *comunicación* y *seguridad de la información*. No obstante, se puede observar que su desarrollo no es tan amplio como en la dimensión de estructura, esto responde a la disponibilidad de información de valor para crear el índice de procesos, y su ajuste teórico.

Por lo que dos de las cuatro sub dimensiones, se miden por un indicador que contiene una sola pregunta, aritméticamente esto hace más sensible el índice.

### **5.2.1. Plan Operativo**

En plan operativo se indaga si la organización cuenta con un plan operativo para desarrollar su planificación estratégica, este indicador es medido por una escala de acuerdo Likert que toma los valores ya presentados para anteriores indicadores de similar medida.

### **5.2.2. Evaluación de Procesos**

La sub dimensión de evaluación de procesos, se compone de tres indicadores medidos en la escala Likert que venimos utilizando. Aquí evaluamos tres indicadores: monitoreo, si se cuenta con un seguimiento y evaluación sistemática para la mejora de los procesos claves a través de indicadores que demuestran eficacia y eficiencia; corrección, si los responsables de los procesos monitorean y toman acciones correctivas y preventivas sistemáticamente respecto al desempeño de los mismos; y auditoría, si se realizan auditorías de procesos de forma sistemática y se retroalimenta el sistema para la mejora. Todos estos indicadores se combinan mediante un promedio simple que determina el valor de la sub dimensión.

### **5.2.3. Comunicación**

La comunicación es un aspecto que volvemos a revisar desde los procesos, en esta sub dimensión se tiene en cuenta si hay una evaluación sistemática de los planes de comunicación y si se comunica sistemáticamente a los usuarios externos el compromiso asumido por la organización, respecto a los servicios brindados y a los derechos de los usuarios, abriendo puertas a la participación ciudadana. Estos dos indicadores están medidos por la escala Likert que ya venimos utilizando y se asignan los mismos valores definidos en todo el índice para este tipo de preguntas. Para esta sub dimensión se realiza el promedio simple de los indicadores, no encontrando motivos para una ponderación que de más importancia a un aspecto sobre otro.

#### **5.2.4. Seguridad de la Información**

Finalmente, otro aspecto que se tiene en cuenta en esta dimensión de procesos, es la seguridad de la información, que no pasa solamente por aprovechar el dato de si hay procesos para administrar la seguridad de la información, sino que, ante una realidad constatada de la presencia de sistemas de información en la gestión, probablemente aspecto que se aceleró producto de la pandemia, se muestra importante contemplarlo. Si el atributo esta presente el indicador toma valor 1, en caso contrario el valor es 0.

Para concluir con el índice de procesos se realiza el promedio simple de todas las sub dimensiones; donde al igual que en el índice de estructura no se encuentran relaciones que impliquen una estrategia diferente de cálculo.

#### **5.3 Variables Analíticas**

Un aspecto a revisar analíticamente posterior a la obtención del análisis axial de las dimensiones evaluadas es el status legal de la organización, es decir si son Asociaciones Civiles, Fundaciones o Asociaciones de hecho (que carecen de registro legal ante el MEC), también se pretende ver la posibilidad de que formen parte de una organización internacional incide en este análisis. A priori, una hipótesis para probar la herramienta es que las organizaciones que cuentan con registro legal van a estar mejor ubicadas en el espacio de interacción de ambos índices, en especial es esperable que tengan mejor desempeño en el índice de estructura que las que carecen de registro legal. La teoría no hace suponer que pertenecer a una organización internacional o ser filial de esta de mejores perspectivas que las organizaciones locales, pero es interesante ver como se comportan las que tienen este rasgo distintivo. Otra nota que cabe esperar es que las fundaciones se orienten mejor en el índice que cualquier otro tipo de organización, porque recae sobre estas un mayor control estatal.

También es interesante considerar para aquellas organizaciones que declararon su presupuesto anual como se comportan frente al índice, ya que podría ser esperable que aquellas que manejan más presupuesto consigan una buena ubicación que las que tiene presupuestos más acotados. Paralelamente una medida que debemos tener en cuenta es el único indicador de resultados que podemos construir y como se comporta en el espacio de la tipología lograda. Si bien como hemos revisado la teoría entiende que desde la interacción de las dos dimensiones que propusimos para el índice se obtiene la dimensión de resultados, no es menos cierto que se ubica como una dimensión diferenciada. Como es la única medida que es posible considerar en esta oportunidad, es de esperar que las organizaciones que manejen un presupuesto mayor por beneficiario estén mejor ubicadas en el plano.

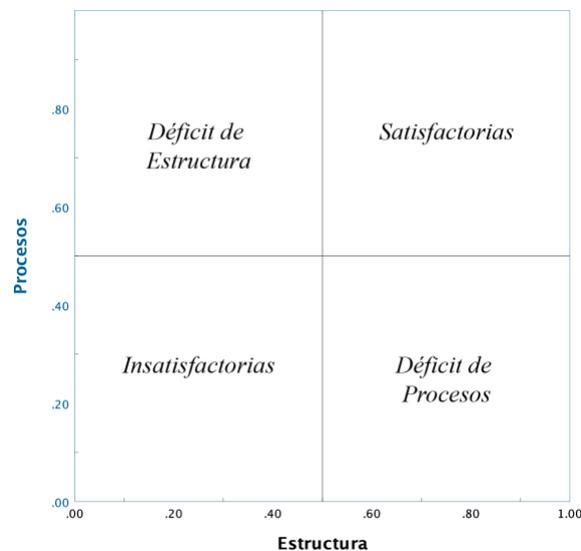
#### **5.4 Tipología**

El proceso de agregación de sub dimensiones y dimensiones como se adelantara previamente atraviesa un análisis para operacionalizar los índices.

Retomando los apuntes que Pérez-Liñan hacia sobre la construcción de tipologías veremos como la interacción de nuestras dos variables independientes (estructura y procesos) hace necesario teorizar todas sus combinaciones posibles. Para este trabajo se puede resumir, dado un número  $k$  de variables independientes con  $j$  intervalos cada una, el número de combinaciones posibles es igual a  $\beta j_k$  (en donde la letra griega beta representa el producto de todos los términos  $j_k$ , que indican el número de categorías para cada una de las  $k$  variables). Es decir, con dos variables de escala con dos intervalos que marcan el espacio satisfactorio o insatisfactorio, el cruce contiene cuatro tipos causales. Naturalmente al no ser una variable dicotómica se complejiza el proceso, por lo cual se entiende pertinente hablar de dos intervalos (0 a 0,5 donde el limite superior no está contenido en el espacio, y 0,5 a 1).

Por todo lo expuesto, llegamos a una tipología donde se ordenan en el espacio cuatro tipos de organizaciones según su índice de calidad institucional. Siguiendo el Diagrama 5.1, se observa el cuadrante de organizaciones *satisfactorias*, o con calidad satisfactoria, son aquellas donde en ambos índices obtienen una calificación igual o superior a 0,5. Si observamos el otro extremo, encontramos las *insatisfactorias*, es decir aquellas que su puntuación en ambos índices no alcanza el umbral de suficiencia de los 0,5 puntos. En los espacios medios distinguimos dos tipos más, las que tiene déficit en la estructura (*déficit de estructura*), es decir, aquellas organizaciones que alcanzan puntajes igual o superior al 0,5 en la dimensión de procesos, pero no obtienen suficiencia en la dimensión de estructura. Y finalmente las que tienen déficit en los procesos (*déficit de procesos*), son aquellas que su puntuación de estructura es igual o superior a los 0,5 puntos, pero su nivel en procesos no alcanza la suficiencia.

**Diagrama 5.1 - Tipología**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente cabe destacar que luego de la construcción de ambos índices se realizó una comprobación de correlación entre ellos, como hipótesis es esperable que estos correlacionen positivamente de forma moderada a muy alta, ya que como vimos en la teoría y como se deduce de la operacionalización hay una relación estrecha entre ambas dimensiones. Utilizando el Rho

de Spearman por lo no paramétrico de los datos, y teniendo en cuenta la cantidad de observaciones, obtenemos un coeficiente de correlación de 0,563 significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Esto quiere decir que los índices correlacionan de forma positiva y moderada

## 6. ANÁLISIS

Luego de planteada la tipología, los resultados nos muestran una distribución mayoritaria de organizaciones que califican como satisfactorias (veintiocho), cuatro con déficit en procesos, cuatro con déficit de estructura y cuatro insatisfactorias.

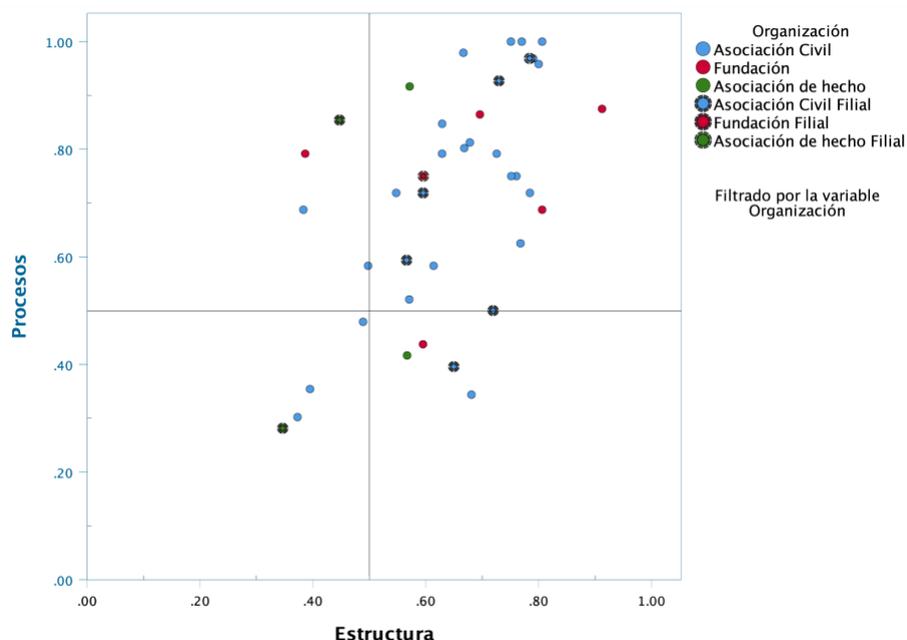
**Tabla 6.1 – Resultados por organización (resumen)**

Organización	Procesos ÍNDICE	Estructura ÍNDICE	Organización	Procesos ÍNDICE	Estructura ÍNDICE
ONG 1	0,917	0,571	ONG 21	0,719	0,548
ONG 2	0,854	0,447	ONG 22	0,521	0,571
ONG 3	0,281	0,346	ONG 23	0,344	0,681
ONG 4	0,417	0,567	ONG 24	0,396	0,650
ONG 5	0,969	0,789	ONG 25	0,792	0,386
ONG 6	0,927	0,730	ONG 26	0,500	0,719
ONG 7	0,719	0,595	ONG 27	1,000	0,770
ONG 8	0,688	0,806	ONG 28	0,719	0,785
ONG 9	0,438	0,595	ONG 29	0,302	0,373
ONG 10	1,000	0,751	ONG 30	0,865	0,696
ONG 11	0,979	0,667	ONG 31	0,750	0,596
ONG 12	0,969	0,790	ONG 32	0,958	0,800
ONG 13	0,813	0,678	ONG 33	0,583	0,614
ONG 14	0,792	0,629	ONG 34	0,802	0,668
ONG 15	0,750	0,761	ONG 35	1,000	0,806
ONG 16	0,750	0,751	ONG 36	0,354	0,395
ONG 17	0,688	0,383	ONG 37	0,792	0,726
ONG 18	0,583	0,498	ONG 38	0,479	0,489
ONG 19	0,594	0,566	ONG 39	0,625	0,768
ONG 20	0,847	0,629	ONG 40	0,875	0,913

Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en el gráfico 6.1 donde interviene la variable tipo de organización, no podemos distinguir visualmente que un tipo de organización se ubique mejor que otra, por ejemplo en el cuadrante de insatisfactorias observamos que tres de las cuatro organizaciones son Asociaciones Civiles, es decir que frente a la hipótesis para probar la herramienta que las ubicaba mejor que las Asociaciones de Hecho estaríamos rechazando esta hipótesis, ahora bien, las organizaciones que carecen de registro legal están dispersas en el plano, y solo una esta en el cuadrante de las satisfactorias. En otros términos, si observamos las fundaciones no encontramos ninguna en el cuadrante de insatisfactorias, pero si encontramos una en cada cuadrante que implica el déficit de alguna de las dos dimensiones evaluadas.

**Gráfico 6.1 - Tipología de Calidad Institucional por tipo de organización**



Fuente: Elaboración propia.

Como también observamos la eventualidad de que la organización pertenezca a una organización internacional parece no relacionarse con la posición lograda en el plano, puesto que están dispersas en este. Entonces este análisis necesita la asistencia de una medida de comparación objetiva, que elimine las limitaciones de la observación gráfica, y que atempere la diferencia de cantidad de organizaciones pertenecientes a tal o cual subsector o cuenten con un cierto atributo, en este caso el ser una organización filial.

Si obtenemos una comparación de medias, en general sobre el atributo de ser una organización filial, obtenemos que las que no lo son están mejores en ambos índices, 0,647 en estructura contra 0,604 de las que, si son filial, y 0,721 en procesos contra 0,665 de aquellas filiales. Observando solamente el tipo legal en la dimensión estructura, obtenemos que las Fundaciones se encuentran mejor posicionadas con 0,665, le siguen las Asociaciones Civiles 0,653, y bastante atrás no alcanzando la suficiencia las Asociaciones de Hecho (0,483). Si atendemos al índice de procesos, el patrón se repite, primero las Fundaciones con 0,734, seguidas por las

Asociaciones Civiles con 0,716 y finalmente las Asociaciones de Hecho que en este promedio alcanzan la suficiencia con 0,617.

**Tabla 6.2 – Comparación de medias según naturaleza jurídica de la organización**

Naturaleza jurídica		Estructura	Procesos	Índice resumen Estructura y Procesos
Asociación Civil	Media	0,6526	0,7157	0,6842
	Desv. Desviación	0,128	0,214	0,156
Fundación	Media	0,6653	0,7344	0,6999
	Desv. Desviación	0,184	0,162	0,136
Asociación de hecho	Media	0,4830	0,6172	0,5501
	Desv. Desviación	0,108	0,316	0,189

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, desagregando más la información (Tabla 3 del anexo) en el índice de estructura las Fundaciones locales se ubican en primer lugar con una puntuación promedio de 0,679, le siguen de cerca las Asociaciones Civiles filiales con 0,675, las Asociaciones Civiles locales con 0,647 puntos, luego las Fundaciones filiales con 0,596 puntos, para cerrar la tabla las Asociaciones de Hecho, locales con 0,569, y las filiales que no alcanzan la suficiencia con 0,397 puntos. Si bien es cierto que hay que ser cautelosos con estos puntajes por la cantidad de organizaciones en los subsectores al desagregar tanto la información, en estructura las Fundaciones filiales se ubican por debajo de las Asociaciones Civiles locales como filiales, y esto constituye una nota distintiva al abrir la información.

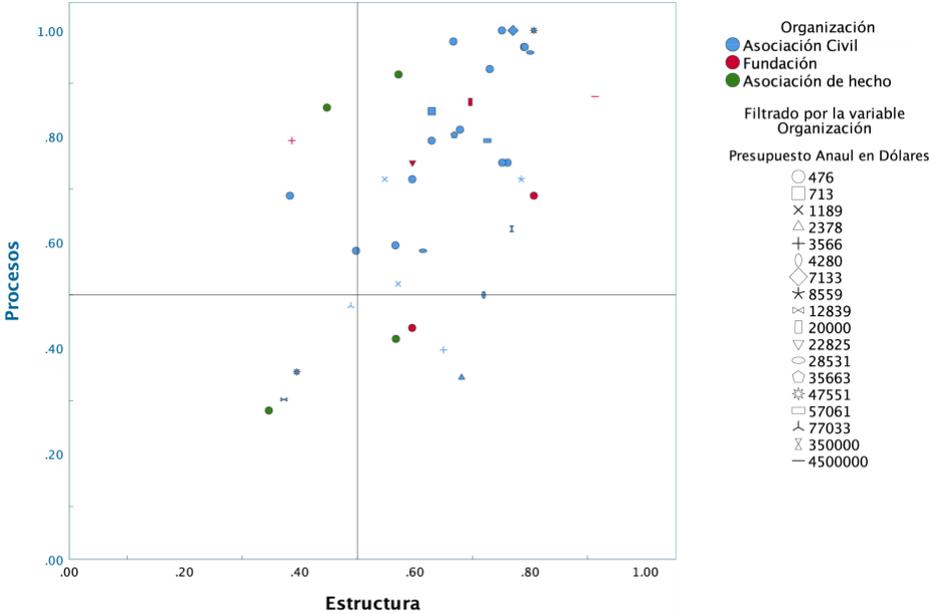
Si realizamos la desagregación observando el índice de procesos, cambia un poco el panorama respecto al índice de estructura. Las Fundaciones filiales obtienen 0,750 puntos, seguidas por las Fundaciones locales con 0,731 puntos, luego las Asociaciones Civiles, donde las locales se muestran mejor que las filiales con 0,723 frente a los 0,684 puntos obtenidos por las filiales. Finalmente, en este índice las Asociaciones de Hecho alcanzan la suficiencia no importando el atributo analizado, las locales alcanzan la puntuación de 0,667, y las filiales 0,567.

Como resumen podemos afirmar que las hipótesis planteadas en el marco analítico para testear la herramienta se corresponden con la realidad, las Fundaciones se muestran en términos

generales mejores que los otros tipos de organizaciones, y las Asociaciones de Hecho se ubican en una posición más débil, estando en el límite inferior de suficiencia para ambos índices, con la excepción de las declaradas como filies que no alcanzan la suficiencia en estructura.

Si observamos las organizaciones que declararon un presupuesto anual promedio se distribuyen de forma heterogénea en el plano, y parece no haber una asociación clara entre la ubicación en el plano y la cuantía de su presupuesto.

**Gráfico 6.2 - Tipología de Calidad por Presupuesto anual promedio**



Fuente: Elaboración propia.

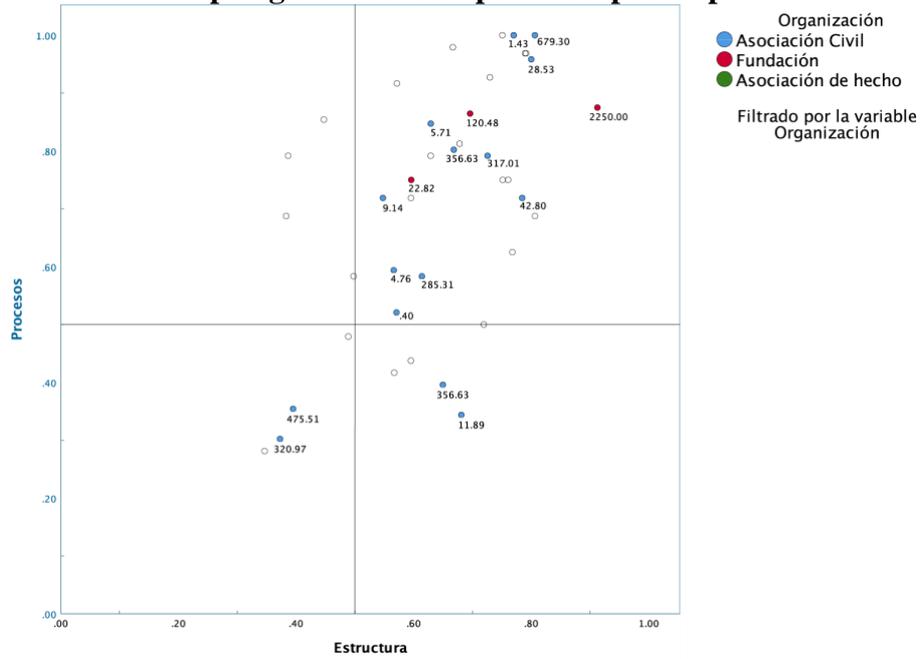
Similar argumento es el que podemos esgrimir al observar el gráfico 6.3 donde incorporamos el presupuesto por beneficiario para aquellas organizaciones que, habiendo declarado el presupuesto anual e identificado a los beneficiarios alcanzados en ese año, se puede obtener esta relación. Como se observa, las que más invierten están en el cuadrante de suficiencia, pero también hay organizaciones con calidad insuficiente que aparecen, lo distintivo en ambos gráficos es que no hay datos para las organizaciones deficitarias en el índice de estructura, si bien en el gráfico donde se expone el presupuesto anual promedio aparece una organización en este cuadrante, no hay que perder de vista que es una Fundación, y esto tiene que ver con la

imposición y control de la regulación, que quizás las hace tener más presente este dato (cuatro de las seis Fundaciones de la muestra declararon su presupuesto anual).

Lo que si es claro en esta observación, es la posible estrecha relación que tiene el presupuesto con la dimensión de estructura, que contempla aspectos clave como son el tipo de financiación, la dependencia y los seguros anti crisis en la sub dimensión de recursos. Solo dieciséis organizaciones obtuvieron 0,5 o más puntos en esta sub dimensión (ninguna Asociación de Hecho, cinco de seis Fundaciones y once de treinta Asociaciones Civiles). Del total veintidós declararon el presupuesto promedio (doce de estas obtuvieron una calificación menor a 0,5 en la sub dimensión de recursos, y dos tercios de las dieciocho que no declararon presupuesto) y dieciocho son las que cuentan con la información de presupuesto por beneficiario (diez de estas obtuvieron una calificación menor a 0,5 en la sub dimensión de recursos).

Otro dato distintivo, es que las Asociaciones de Hecho no declararon presupuesto anual, lo que podemos interpretar como una clara debilidad de este tipo de organizaciones en cuanto a la calidad, aquí cabe preguntarnos si satisfacen su misión, o si por el contrario esta inestabilidad aparente que se deduce de sus carencias en la clasificación, las condicionan en la ejecución de misión.

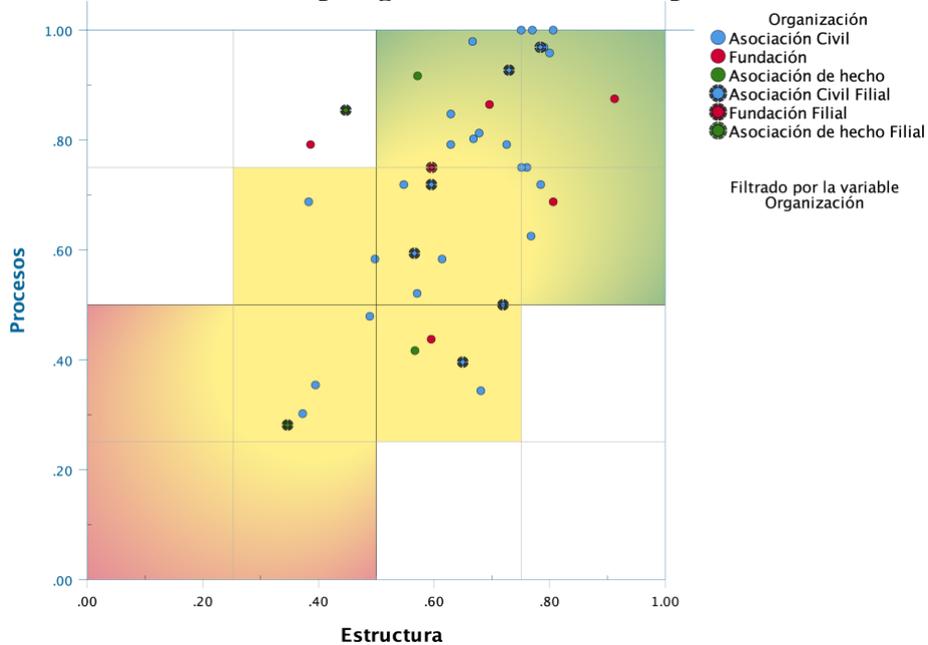
**Gráfico 6.3 – Tipología de Calidad por Presupuesto por beneficiario**



Fuente: Elaboración propia.

Otra forma de ver la distribución la aporta el gráfico 6.4, al pintar en forma de mapa de calor los distintos cuadrantes de la tipología, afinando la lectura donde se subdividen los cuadrantes.

**Gráfico 6.4 – Tipología de Calidad en Mapa de Calor**



Fuente: Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta la trayectoria del origen al extremo superior derecho que implica la máxima suficiencia en ambos índices, son pocas las organizaciones que se desvían, y llamativamente lo hacen en el cuadrante que comprende el déficit de estructura. Posiblemente esto tenga que ver más con la construcción de los índices, pero una fundación y una asociación de hecho se despegan del resto que son Asociaciones Civiles.

Finalmente cabe hacer una consideración analítica dejando de lado las organizaciones calificadas como satisfactorias. Para lo cual vamos a intentar evaluar lo que declararon como misión y visión de la organización, si observamos la Tabla 4 del anexo, entre las que resultaron con puntaje de insuficiencia, ninguna puede establecer una misión y visión que se alineen entre si. Luego el resto no sorprende, en el cuadrante que marca déficit en estructura, dimensión que contempla la planificación estratégica, solo una organización alinea su misión y visión, paradójicamente, es la fundación que se sale de la trayectoria del mapa de calor, (caso número 2). En tanto aquellas que tienen déficit de procesos, se entiende que hay dos que alinean su misión y visión, esto puede tener que ver con lo que ya adelantamos, y es que esta dimensión contempla la planificación estratégica, y parece consistente que, si comparamos los grupos con déficit en una de las dimensiones, tengan mejor alineación aquellas que tiene déficit de procesos.

## 7. CONCLUSIONES

La conclusión principal habla de un desafío cumplido, se generó una tipología apuntalada por dos índices de calidad institucional en procesos y estructura, en el mismo se distribuyeron las distintas organizaciones cumpliendo así el objetivo fundamental de este trabajo.

Consistentemente las preguntas planteadas para probar la herramienta, de que el status legal implica una ventaja para las organizaciones registradas, y además aquellas organizaciones con peores desempeños suelen tener problemas de alineación y/o definición en su misión y visión; la casuística y la evaluación hace ver los matices, pero es posible observar con esta herramienta que las preguntas pueden ser respondidas afirmativamente.

Ahora compete introducir algunas reflexiones. En primer lugar, lo sustantivo del aporte que este trabajo pueda ser como vanguardia, al considerar un tipo de organizaciones hasta ahora poco explorado, donde por solo ese motivo presentaba desafíos importantes que no se pretendían eludir, como el sustento teórico y la adaptación de herramientas pensadas para otras realidades, a estas bastante más desconocidas.

Una reflexión si se quiere más normativa, implica ver la relación de las organizaciones con su naturaleza legal, como aquellas que tienen mayor control y regulación, en general logran un mejor desempeño en los índices, aunque esto no quita que los mismos puedan ser perfectibles, o se busque una manera más óptima de acercarse a una evaluación. Indudablemente el camino que plantea INACAL y todo el trabajo en cuanto a la acreditación es muy válido en este contexto, pero se debe de buscar la forma de contemplar a estas organizaciones, por lo menos aquellas que prestan servicios con intervención de beneficiarios en aspectos particulares o en tratamientos de ciertas patologías. Quizás hay que hacer una distinción y clasificación de las organizaciones en base a sus fines y posibles productos, para abordar de manera particular la evaluación de calidad, en pro de la mejora global. Porque de lo que se trata al final del camino,

es que las organizaciones puedan tener un parámetro objetivo en el cual evaluarse, y tomar acción para mejorar. Lo que redundaría en beneficio para su población objetivo.

Otro desafío lo tiene la academia, que implica, si se quiere, una definición más política del tema y como abordarlo, o como intervenir, si es que se desea dar ese paso, para atenuar los problemas de gestión en este tipo de organizaciones, así como formar recursos humanos. En lo particular, el sub sistema público de educación, y en especial la UdelaR tiene una ventana de oportunidades para desarrollar tareas de extensión.

Luego no debemos eludir la mención a los aportes del posgrado para observar con una nueva óptica el desarrollo o desenvolvimiento de este tipo de organizaciones, concretamente las herramientas son perfectibles, pero es necesario tomar conceptos y herramientas de la administración y la gestión de organizaciones para acercarnos a fenómenos que sin ser los clásicos, comparten fronteras y necesitan de iniciativas que intenten acercarse a estas realidades, así como decisiones valientes de innovar en técnicas y temas de interés para trabajar. Como reflexión final, el posgrado da herramientas, cristales para ver partes de un todo, luego pasa por la curiosidad del investigador como utilizarlas, cual escoger y de cuales prescindir para aportar al conocimiento científico.

## CITA BIBLIOGRÁFICA

Anduiza, E., Crespo, I. & Méndez, M. (2009). Metodología de la ciencia política. Cuadernos Metodológicos CIS, 28 segunda edición, Madrid.

Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social, International Thomson, México.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-442-285-6.

Donabedian A. (2001). *Evaluating the quality of medical care*. Milbank Mem Fund Q 1966;44: 166-203.

INACAL (2015). *Proyecto Libro Blanco: Mejora de la Calidad en la Salud del Uruguay* <https://inacal.org.uy/wp-content/uploads/2019/04/Libro-blanco.pdf>, Montevideo.

Morlino, L. (1994). *Problemas y opciones en la comparación*, La comparación en las ciencias sociales / coord. por Giovanni Sartori, Leonardo Morlino, Madrid, ISBN 84-206-2774-7, págs. 13-28.

Peiró, J. & Bresó, I. (2012). *La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)*. Persona, (15), 41-70. [fecha de Consulta 3 de febrero de 2022]. ISSN: 1560-6139. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>.

Pérez, K. (2019). *Conozca las ventajas y las diferencias entre las asociaciones civiles y las fundaciones*. Recuperado el 1 de 11 de 2021, de Vignoli Laffitte & Lublinerman: <https://www.vll.com.uy/blog/conozca-las-ventajas-y-las-diferencias-entre-las-asociaciones-civiles-y-las-fundaciones/>.

Pérez-Liñan, A. (2008). *El método comparativo: fundamentos y desarrollos recientes*, Documento de trabajo N.o 1, Política Comparada, Buenos Aires, pp.1-29.

Munck, G. L., & Verkuilen, J. (2002). *Conceptualizing and Measuring Democracy: Evaluating Alternative Indices*. *Comparative Political Studies*, 35(1).  
<https://doi.org/10.1177/001041400203500101>.

Torres, M. & Vásquez, C. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis*. *Compendium*, 18(35),57-76. [fecha de Consulta 3 de Febrero de 2022]. ISSN: 1317-6099. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alcarria Jaime, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*, Editorial Prentice Hall.

Drucker, P. (2004) *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Editorial El Ateneo.

Luna, J. P., Rodríguez, R. P., Rosenblatt, F., & Vommaro, G. (2021). Political parties, diminished subtypes, and democracy. *Party Politics*, 27(2), 294–307.  
<https://doi.org/10.1177/1354068820923723>.

Pini, J. & Xavier, J. (2013). *Administración o gestión estratégica cuestionarios para la reflexión y el diagnóstico estratégico*.

Rodríguez Facal, M. (s.f.). *Apuntes Contabilidad Gerencial*.

Xavier, J. (2015). *Algunos conceptos básicos sobre administración o gestión estratégica*.

## **Anexo**

**Tabla 1 - Diseño de la dimensión “ESTRUCTURA”**

Sub dimensión	Indicador	Tipo	Nro Pregunta	Categorías	Recodificación		
Funcionamiento	Órganos		10	La organización cuenta con - Cantidad de integrantes - Comisión Directiva / Consejo de Administración	Cantidad	Si $x > 3$ entonces 1 y otros valores a escala	
	Reuniones anuales		10	La organización cuenta con - Cantidad reuniones anuales - Comisión Directiva / Consejo de Administración		Si $x > 12$ entonces 1 y otros valores a escala	
		Objetivo			a) Comisión Directiva b) Asamblea de socios c) Consejo o comisión asesora / consultiva, Consejo o comisión académica Otro órgano (registrar)	Comisión Directiva / Consejo de Administración = 1	
	Órgano de conducción estratégica		11	11. ¿Cuál de los órganos anteriormente nombrados toma la mayoría de las decisiones estratégicas de la organización?			
		Alineación estratégica	Subjetivo	16 a	A. Se cuenta con una definición de misión y visión representativa de la organización.	1-Muy de acuerdo, 2-Algo de acuerdo, 3-Ni A Ni D, 4-Algo en desacuerdo, 5-Muy en desacuerdo	1-Muy de acuerdo, 0,75-Algo de acuerdo, 0,5-Ni A Ni D, 0,25-Algo en desacuerdo, 0-Muy en desacuerdo
				16 d	D. Hay una clara definición de los valores y de su aplicación en la práctica diaria.		
RRHH	Cantidad	Objetivo	17	Honorarios No honorarios	Cantidad	Cantidad / total de la pregunta	
	Desarrollo	Subjetivo	19	Se gestiona sistemáticamente el conocimiento a través de su transferencia y de la experiencia existente entre los funcionarios, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para cada unidad	1-Muy de acuerdo, 2-Algo de acuerdo, 3-Ni A Ni D, 4-Algo en desacuerdo, 5-Muy en desacuerdo	1-Muy de acuerdo, 0,75-Algo de acuerdo, 0,5-Ni A Ni D, 0,25-Algo en desacuerdo, 0-Muy en desacuerdo	

Sub dimensión	Indicador	Tipo	Nro Pregunta	Categorías	Recodificación
		Objetivo	24 ¿Los miembros/funcionarios de la organización han recibido alguna capacitación, ya sea cursos, talleres, seminarios, otros?		
		Objetivo	26 ¿Los voluntarios de la organización han recibido alguna capacitación, ya sea cursos, talleres, seminarios, otros?	Si o No	1=Si, 0=No
		Objetivo	28 ¿Se realizan inducciones o capacitaciones sistemáticas a todos los voluntarios que ingresan a la organización?		
Comunicación	Comunicación Interna	Subjetivo	20 a Se cuenta con un diagnóstico de la comunicación interna de la organización que releve las necesidades y expectativas de los funcionarios y/o voluntarios.	1-Muy de acuerdo, 2-Algo de acuerdo, 3-Ni A Ni D, 4-Algo en desacuerdo, 5-Muy en desacuerdo	1-Muy de acuerdo, 0,75-Algo de acuerdo, 0,5-Ni A Ni D, 0,25-Algo en desacuerdo, 0-Muy en desacuerdo
			20 b Se implementa un plan de comunicación interna, que tenga en cuenta las necesidades y expectativas identificadas en el diagnóstico.		
	Comunicación Externa		20 c Se cuenta con un diagnóstico de la comunicación externa de la organización que releve las necesidades y expectativas de los públicos objetivo.		
			20 d Se implementa un plan de comunicación externa, que tenga en cuenta las necesidades y expectativas identificadas en el diagnóstico.		
	Objetivos de la comunicación externa		33 a Recaudador		
			33 b Informativo	Si o No	
			33 c Permanencia		
Recursos (Materiales y Financieros)	Software de apoyo	Objetivo	36 ¿Utilizan algún programa informático de colaboración para gestionar los equipos de trabajo?		1=Si, 0=No
	Donaciones		40 ¿Recibe su organización algún tipo de donaciones?	Si o No	
			42 ¿Tiene otras fuentes de financiación?		

Sub dimensión	Indicador	Tipo	Nro Pregunta	Categorías	Recodificación
	Seguro		44 ¿Posee algún tipo de capital en caso de tener que afrontar una crisis?		
	Sede		45 La sede en la que opera su organización es...	a) Propia b) Prestada por otra organización, organismo o institución c) Alquilada d) Es el domicilio/vivienda de uno de los miembros de la organización e) Otra ¿cuál? (imputar)	1- Propia, 0,75 Alquilada, 0,5 Prestada, 0,25 Domicilio miembro, 0-No tiene
	Proyectos		53 En el último año ¿La organización ha dependido de financiamiento externo para realizar algún proyecto?	Si o No	1=Si, 0=No

**Tabla 2 - Diseño de la dimensión “PROCESOS”**

Sub dimensión	Indicador	Tipo	Nro Pregunta	Categorías	Recodificación
Plan Operativo	Plan Operativo	Subjetivo	16 b Se cuenta con una descripción de los procesos estratégicos, claves y de apoyo y su interrelación, evidenciando su contribución a la planificación estratégica definida. (la pregunta apunta a si tiene un plan operativo).	1-Muy de acuerdo, 2-Algo de acuerdo, 3-Ni A Ni D, 4- Algo en desacuerdo, 5-Muy en desacuerdo	1-Muy de acuerdo, 0,75-Algo de acuerdo, 0,5-Ni A Ni D, 0,25-Algo en desacuerdo, 0-Muy en desacuerdo
Evaluación de procesos	Monitoreo		16 c Se cuenta con un seguimiento y evaluación sistemática para la mejora de los procesos claves a través de indicadores que demuestran eficacia y eficiencia.		

Comunicación	Corrección	16 e	Los responsables de los procesos monitorean y toman acciones correctivas y preventivas sistemáticamente respecto al desempeño de los mismos.		
	Auditoría	16 f	Se realizan auditorías de procesos de forma sistemática y se retroalimenta el sistema para la mejora		
	Evaluación	20 e	Se evalúa sistemáticamente el plan de comunicación interna y externa implementado y se toman acciones para la mejora de su eficacia.		
	Ejecución	20 f	Se comunica sistemáticamente a los usuarios externos el compromiso asumido por la organización, respecto a los servicios brindados y a los derechos de los usuarios, abriendo puertas a la participación ciudadana.		
Seguridad de la Información	Objetivo	38	¿Posee algún proceso, procedimiento y/o herramientas para administrar la seguridad de la información y/o protección de datos?	Si o No	1=Si, 0=No

**Tabla 3 – Comparación de medias según naturaleza jurídica de la organización y afiliación internacional**

Organización		Estructura	Procesos	Índice resumen Estructura y Procesos
Asociación Civil	Media	0,64705	0,72367	0,68536
	Desv. Desviación	0,137535	0,214622	0,162533
Fundación	Media	0,67925	0,73125	0,70525
	Desv. Desviación	0,202301	0,180482	0,151738
Asociación de hecho	Media	0,56918	0,66667	0,61792
	Desv. Desviación	0,003231	0,353553	0,178392
Asociación Civil Filial	Media	0,67490	0,68403	0,67946
	Desv. Desviación	0,085929	0,230834	0,142750
Fundación Filial	Media	0,59577	0,75000	0,67289
	Desv. Desviación			
Asociación de hecho Filial	Media	0,39681	0,56771	0,48226
	Desv. Desviación	0,071261	0,405113	0,238187

**Tabla 4 – Análisis de la misión y visión declaradas, a la luz de la clasificación obtenida**

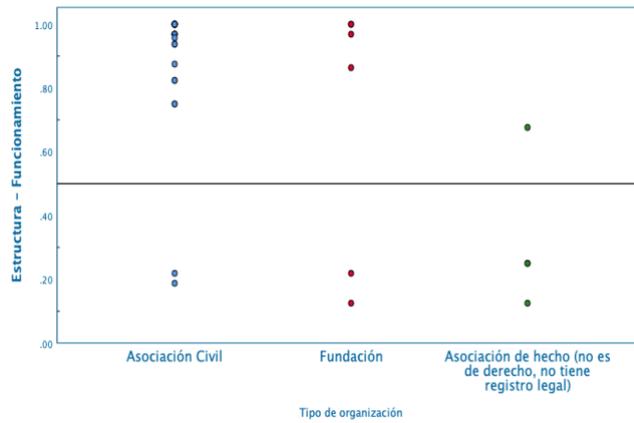
	<b>C</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Alineación</b>
<b>Insatisfactorias</b>	1	Ayudar a los niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad	Contribuir en el desarrollo integral de niños y adolescentes	No se alinean
	2	Trabajo con personas esquizofrénicas	Sociabilización de la población objetivo y desempeño en la sociedad	No se alinean
	3	Rehabilitación de personas operadas por cáncer de laringe, que han perdido la voz y deben reinsertarse en la sociedad.	Buscar recursos para cumplir la misión	No se alinean
	4	Recuperarse, y sanar a otros	Se basa en que las personas tengan una mejoría, y que a través de esa mejoría terceras personas no noten.	No se alinean
<b>Déficit de estructura</b>	1	la lucha contra el desperdicio de los alimentos	hacemos todo lo posible para que cada día sea menor (el desperdicio)	No se alinean
	2	La fundación administra proyectos de investigación relacionadas a la carrera de la facultad de medicina para lograr mayor financiamiento y apoyar al investigador	Tener una fundación que pueda respaldar a los investigadores tanto nacional como internacionalmente en la administración de sus proyectos y pueda llegar o superar los estándares que exigen los centros de financiación	Se alinean
	3	Trabajo en territorio y acompañamiento, romper con estructuras que la sociedad tiene	Trabajo con mayor empoderamiento en la sociedad	No se alinean
	4	difundir la existencia de la enfermedad y ayudar a los enfermos que la padecen	ayudar en la difusión	No se alinean
<b>Déficit de procesos</b>	1	Trabajar para la visibilización de las enfermedades que nuclea la org, y propender a una mejor calidad de vida	Ser la org. referente en términos de enfermedades de sensibilización central en el país y la región	Se alinean
	2	dar respuesta a un vacío de información sobre el espectro autista	articular a todo el colectivo que rodea al autismo	No se alinean
	3	Continuar lo que Clarita había dado sentido a su cáncer ayudando a otros.	Visión humanista	No se alinean
	4	Lograr que quienes tienen ELA tengan la mejor calidad de vida posible	Brindar información y apoyo a las familias, proponer y acompañar los procesos médicos, articular entre los actores sociales y gubernamentales en los distintos sectores que abarca la ELA, tanto salud como discapacidad y la difusión, promover y colaborar dentro de las posibilidades con la investigación sobre la enfermedad	Se alinean

**Tabla 5 – Resultados por organización**

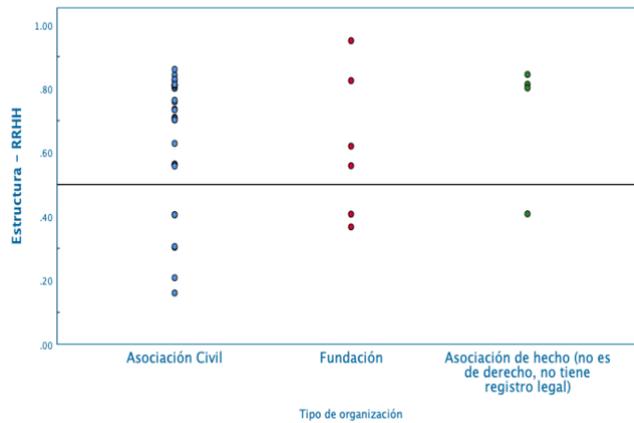
Organización	Procesos				ÍNDICE	Estructura				ÍNDICE
	Plan Operativo	Evaluación de procesos	Comunicación	Seguridad de la Información		Funcionamiento	RRHH	Comunicación	Recursos	
ONG 1	1,000	1,000	0,750	0,000	0,917	0,250	0,814	0,806	0,417	0,571
ONG 2	0,750	0,917	0,750	1,000	0,854	0,250	0,844	0,319	0,375	0,447
ONG 3	1,000	0,000	0,125	0,000	0,281	0,125	0,802	0,208	0,250	0,346
ONG 4	0,000	0,250	1,000	0,000	0,417	0,676	0,408	0,833	0,350	0,567
ONG 5	1,000	1,000	0,875	1,000	0,969	1,000	0,811	0,847	0,500	0,789
ONG 6	1,000	0,833	0,875	1,000	0,927	1,000	0,842	0,639	0,438	0,730
ONG 7	1,000	1,000	0,875	0,000	0,719	1,000	0,303	0,778	0,300	0,595
ONG 8	1,000	0,750	1,000	0,000	0,688	1,000	0,559	0,917	0,750	0,806
ONG 9	0,500	0,500	0,750	0,000	0,438	0,125	0,825	0,556	0,875	0,595
ONG 10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,826	0,778	0,400	0,751
ONG 11	1,000	0,917	1,000	1,000	0,979	0,750	0,764	0,778	0,375	0,667
ONG 12	1,000	1,000	0,875	1,000	0,969	0,969	0,628	0,764	0,800	0,790
ONG 13	0,750	0,750	0,750	1,000	0,813	0,938	0,564	0,611	0,600	0,678
ONG 14	0,750	0,750	0,875	0,000	0,792	0,969	0,707	0,653	0,188	0,629
ONG 15	1,000	1,000	1,000	0,000	0,750	1,000	0,804	0,889	0,350	0,761
ONG 16	1,000	1,000	1,000	0,000	0,750	1,000	0,811	0,694	0,500	0,751
ONG 17	1,000	1,000	0,750	0,000	0,688	0,219	0,702	0,611	0,000	0,383
ONG 18	0,750	0,583	1,000	0,000	0,583	1,000	0,558	0,333	0,100	0,498
ONG 19	0,750	0,750	0,875	0,000	0,594	0,969	0,801	0,444	0,050	0,566
ONG 20	1,000	0,917	0,625	0,000	0,847	1,000	0,563	0,653	0,300	0,629
ONG 21	1,000	1,000	0,875	0,000	0,719	0,824	0,306	0,611	0,450	0,548
ONG 22	0,750	0,583	0,750	0,000	0,521	1,000	0,405	0,528	0,350	0,571
ONG 23	0,250	0,250	0,875	0,000	0,344	1,000	0,813	0,611	0,300	0,681
ONG 24	0,750	0,333	0,500	0,000	0,396	0,969	0,702	0,528	0,400	0,650
ONG 25	0,750	0,917	0,500	1,000	0,792	0,219	0,407	0,319	0,600	0,386
ONG 26	0,500	0,750	0,750	0,000	0,500	0,969	0,758	0,750	0,400	0,719
ONG 27	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,733	0,847	0,500	0,770
ONG 28	1,000	1,000	0,875	0,000	0,719	0,875	0,811	0,653	0,800	0,785
ONG 29	0,000	0,833	0,375	0,000	0,302	0,958	0,208	0,125	0,200	0,373
ONG 30	0,750	0,833	0,875	1,000	0,865	0,864	0,620	0,750	0,550	0,696
ONG 31	0,500	0,750	1,000	0,000	0,750	0,969	0,367	0,597	0,450	0,596
ONG 32	1,000	0,833	1,000	1,000	0,958	0,938	0,710	0,653	0,900	0,800

ONG 33	0,750	0,583	1,000	0,000	0,583	0,188	0,829	0,889	0,550	0,614
ONG 34	0,750	0,583	0,875	1,000	0,802	0,824	0,860	0,639	0,350	0,668
ONG 35	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,736	0,889	0,600	0,806
ONG 36	0,750	0,667	0,000	0,000	0,354	0,969	0,161	0,000	0,450	0,395
ONG 37	0,750	0,917	0,500	1,000	0,792	0,969	0,562	0,722	0,650	0,726
ONG 38	0,750	0,167	1,000	0,000	0,479	0,750	0,405	0,500	0,300	0,489
ONG 39	1,000	0,750	0,750	0,000	0,625	1,000	0,811	0,611	0,650	0,768
ONG 40	0,750	0,750	1,000	1,000	0,875	1,000	0,950	1,000	0,700	0,913

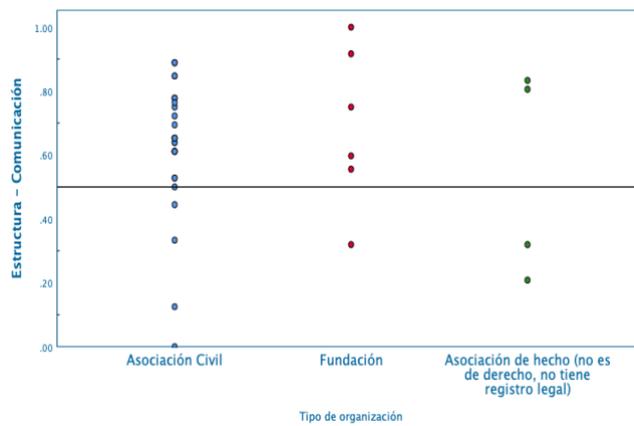
**Gráfico 1 – Índice de la sub dimensión Funcionamiento en Estructura**



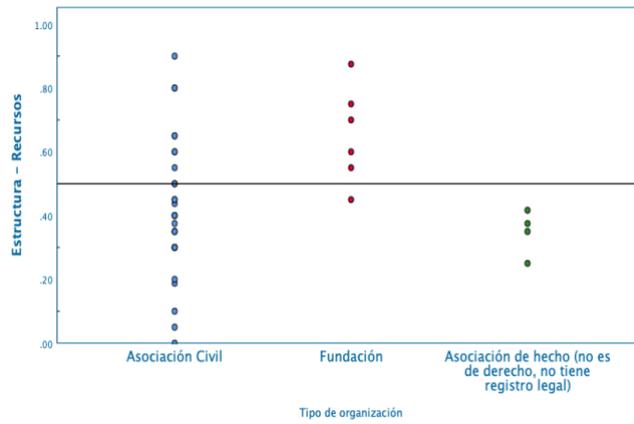
**Gráfico 2 – Índice de la sub dimensión Recursos Humanos en Estructura**



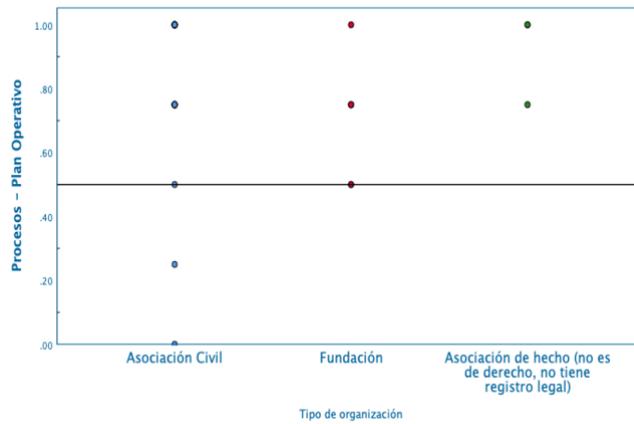
**Gráfico 3 – Índice de la sub dimensión Comunicación en Estructura**



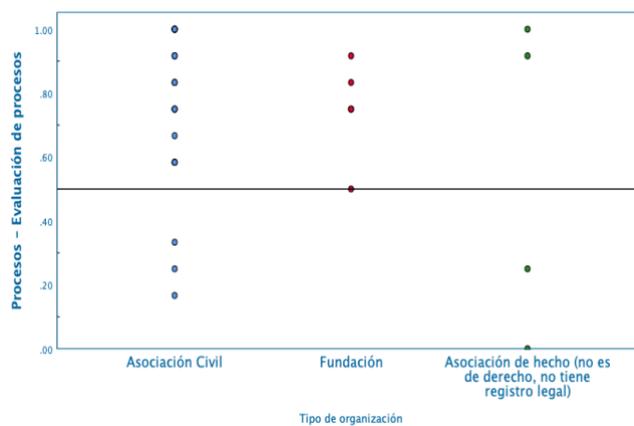
**Gráfico 4 – Índice de la sub dimensión Recursos en Estructura**



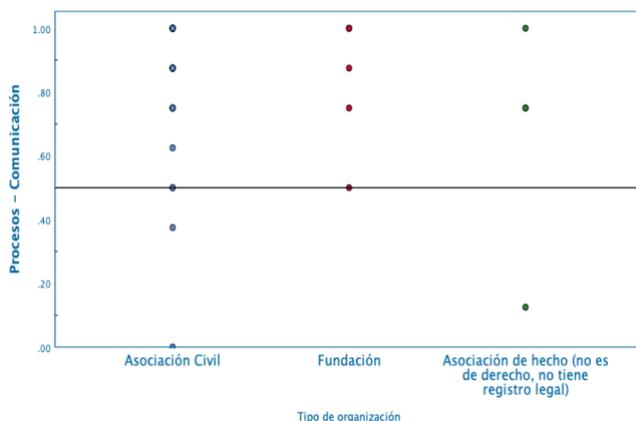
**Gráfico 5 – Índice de la sub dimensión Plan Operativo en Procesos**



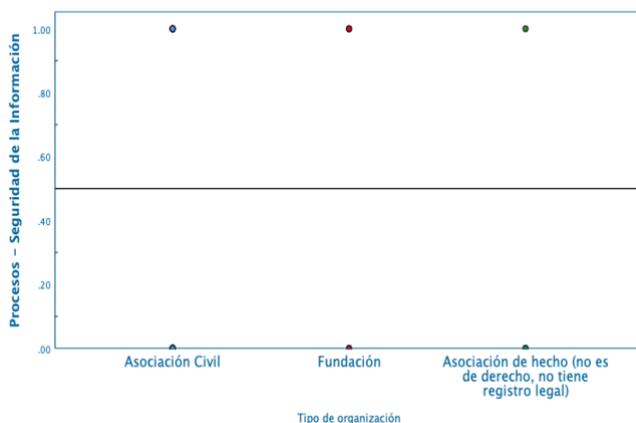
**Gráfico 6 – Índice de la sub dimensión Evaluación de Procesos en Procesos**



**Gráfico 7 – Índice de la sub dimensión Comunicación en Procesos**



**Gráfico 8 – Índice de la sub dimensión Seguridad de la Información en Procesos**



**Tabla 6 - Resumen de procesamiento de casos**

	N	Válido Porcentaje	Casos Perdido		Total	
			N	Porcentaje	N	Porcentaje
Procesos - Plan Operativo	39	97,5%	1	2,5%	40	100,0%
Procesos - Evaluación de procesos	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Procesos - Comunicación	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Procesos - Seguridad de la Información	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
Estructura - Funcionamiento	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Estructura - RRHH	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Estructura - Comunicación	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Estructura - Recursos	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

**Tabla 7 – Índice de la sub dimensión Funcionamiento en Estructura**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Estructura - Funcionamiento	.13	0	1	1	2
	.19	1	0	0	1
	.22	1	1	0	2
	.25	0	0	2	2

.68	0	0	1	1
.75	2	0	0	2
.82	2	0	0	2
.86	0	1	0	1
.88	1	0	0	1
.94	2	0	0	2
.96	1	0	0	1
.97	7	1	0	8
1.00	13	2	0	15
Total	30	6	4	40

**Tabla 8 – Índice de la sub dimensión Recursos Humanos en Estructura**

	Tipo de Organización			Total
	Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
.16	1	0	0	1
.21	1	0	0	1
.30	1	0	0	1
.31	1	0	0	1
.37	0	1	0	1
.41	1	0	0	1
.41	1	0	0	1
.41	0	1	0	1
.41	0	0	1	1
.56	1	0	0	1
.56	0	1	0	1
.56	1	0	0	1
.56	1	0	0	1
.56	1	0	0	1
.62	0	1	0	1
.63	1	0	0	1
.70	1	0	0	1
.70	1	0	0	1
.71	1	0	0	1
.71	1	0	0	1
.73	1	0	0	1
.74	1	0	0	1
.76	1	0	0	1
.76	1	0	0	1
.80	1	0	0	1
.80	0	0	1	1
.80	1	0	0	1
.81	2	0	0	2
.81	1	0	0	1
.81	1	0	0	1
.81	1	0	0	1
.81	0	0	1	1
.83	0	1	0	1
.83	1	0	0	1
.83	1	0	0	1
.84	1	0	0	1
.84	0	0	1	1
.86	1	0	0	1
.95	0	1	0	1
Total	30	6	4	40

**Tabla 9 – Índice de la sub dimensión Comunicación en Estructura**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Estructura - Comunicación	.00	1	0	0	1
	.13	1	0	0	1
	.21	0	0	1	1
	.32	0	1	1	2
	.33	1	0	0	1
	.44	1	0	0	1
	.50	1	0	0	1
	.53	2	0	0	2
	.56	0	1	0	1
	.60	0	1	0	1
	.61	5	0	0	5
	.64	2	0	0	2
	.65	4	0	0	4
	.69	1	0	0	1
	.72	1	0	0	1
	.75	1	1	0	2
	.76	1	0	0	1
	.78	3	0	0	3
	.81	0	0	1	1
	.83	0	0	1	1
	.85	2	0	0	2
.89	3	0	0	3	
.92	0	1	0	1	
1.00	0	1	0	1	
Total		30	6	4	40

**Tabla 10 – Índice de la sub dimensión Recursos en Estructura**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Estructura - Recursos	.00	1	0	0	1
	.05	1	0	0	1
	.10	1	0	0	1
	.19	1	0	0	1
	.20	1	0	0	1
	.25	0	0	1	1
	.30	4	0	0	4
	.35	3	0	1	4
	.38	1	0	1	2
	.40	3	0	0	3
	.42	0	0	1	1
	.44	1	0	0	1
	.45	2	1	0	3
	.50	3	0	0	3
	.55	1	1	0	2
	.60	2	1	0	3
	.65	2	0	0	2
	.70	0	1	0	1
	.75	0	1	0	1
	.80	2	0	0	2
	.88	0	1	0	1
.90	1	0	0	1	
Total		30	6	4	40

**Tabla 11 – Índice de la sub dimensión Plan Operativo en Procesos**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Procesos - Plan Operativo	.00	1	0	0	1
	.25	1	0	0	1
	.50	1	2	0	3
	.75	11	3	1	15
	1.00	16	1	2	19
Total		30	6	3	39

**Tabla 12 – Índice de la sub dimensión Evaluación de Procesos en Procesos**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Procesos - Evaluación de procesos	.00	0	0	1	1
	.17	1	0	0	1
	.25	1	0	1	2
	.33	1	0	0	1
	.50	0	1	0	1
	.58	4	0	0	4
	.67	1	0	0	1
	.75	5	3	0	8
	.83	3	1	0	4
	.92	3	1	1	5
	1.00	11	0	1	12
Total		30	6	4	40

**Tabla 13 – Índice de la sub dimensión Comunicación en Procesos**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Procesos - Comunicación	.00	1	0	0	1
	.13	0	0	1	1
	.38	1	0	0	1
	.50	2	1	0	3
	.63	1	0	0	1
	.75	5	1	2	8
	.88	10	1	0	11
	1.00	10	3	1	14
Total		30	6	4	40

**Tabla 14 – Índice de la sub dimensión Seguridad de la Información en Procesos**

		Tipo de Organización			Total
		Asociación Civil	Fundación	Asociación de hecho	
Procesos - Seguridad de la Información	.00	17	2	2	21
	1.00	11	3	1	15
Total		28	5	3	36