



# **CONTROL INTERNO Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN ONGs DE EMPRENDEDURISMO**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO, PLAN 1990

**Autoras:**

MARIA ANDREA BLANCHE TORTEROLA

ROSANNA JACQUELINE CABRERA RECOBA

MARIANA FERREIRA MORA

**Tutora:**

CRA. GABRIELA PINTOS TRIAS



**MONTEVIDEO, NOVIEMBRE 2009**

*La palabra emprendedor deriva del francés “entrepreneur”  
que se puede traducir al español  
como pionero.*

*En sus orígenes, se usaba para denominar  
a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el nuevo mundo,  
tal como lo hizo Cristóbal Colón,  
sin tener certeza respecto a lo que iba a encontrar.*

## **ÍNDICE**

AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. OBJETIVO Y ALCANCE.....	3
1.1. Objetivo.....	3
1.2. Alcance.....	3
2. METODOLOGÍA.....	5
2.1. Plan de trabajo.....	5
2.1.1. Recopilación de información y determinación de los objetivos.....	5
2.1.2. Elaboración del marco conceptual.....	6
2.1.3. Definición del tipo de investigación.....	7
2.1.4. Determinación del alcance y definición de casos de estudio.....	7
2.1.5. Elaboración de la entrevista.....	13
2.1.6. Trabajo de Campo.....	13
2.1.7. Análisis de la información relevada.....	15
2.1.8. Conclusiones.....	15
2.1.9. Cronograma de trabajo.....	16

3. MARCO CONCEPTUAL.....	17
3.1. El Tercer Sector.....	18
3.2. Las ONGs de Emprendedurismo.....	22
3.3. El emprendedurismo.....	24
3.3.1. Emprendedurismo en Uruguay.....	28
3.4. Marco legal de las ONGs en nuestro país.....	32
3.5. Sistemas de Información.....	33
3.5.1. Información y sus atributos.....	34
3.5.2. Necesidad de información.....	36
3.5.3. Definición de sistema de información.....	37
3.5.4. Objetivos de los sistemas de información.....	39
3.6. Control Interno.....	41
3.6.1. Introducción y relevancia del control interno.....	41
3.6.2. Definición de control interno.....	42
3.6.3. Objetivos del control interno.....	46
3.6.4. Componentes del sistema de control interno.....	48
3.6.5. Ambiente de Control Interno: Valores Éticos e Integridad.....	49
3.6.6. Riesgos que enfrentan las organizaciones.....	52
3.6.7. Actividades de control: políticas y procedimientos.....	54
3.7. Sustentabilidad en el tiempo, transparencia y rendición de cuentas.....	58
3.7.1. Sustentabilidad en el tiempo y transparencia.....	59
3.7.2. Rendición de cuentas.....	62

3.7.3. Algunas pautas para realizar informes de rendición de cuentas.....	70
4. TRABAJO DE CAMPO.....	74
4.1. Casos de estudios seleccionados.....	75
4.2. Presentación de la información obtenida.....	80
4.2.1. Características generales.....	81
4.2.2. Ambiente de Control.....	86
4.2.3. Evaluación de riesgos.....	99
4.2.4. Actividades de control.....	99
4.2.5. Información.....	104
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
5.1. El Control Interno.....	114
5.2. Sistemas de Información.....	115
5.3. Recomendaciones.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXO A - Encuesta telefónica.....	124
ANEXO B - Listado de organizaciones utilizadas para la investigación.....	125
ANEXO C - Guía de entrevistas .....	126
ANEXO D - Códigos de ética para emprendedores y red ENDEAVOR ....	131
ANEXO E - Entrevista CCEE EMPRENDE.....	136

ANEXO F - Entrevista INGENIO.....140

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos muy especialmente a nuestra tutora Cra. Gabriela Pintos, quien nos recibió y apoyó, invirtiendo su tiempo personal para guiarnos en la realización de nuestro trabajo.

En segundo lugar a todas las organizaciones entrevistadas por su buena disposición y la información brindada, sin lo cual no hubiera sido posible llevar adelante esta investigación.

Agradecemos a la Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y crecer como personas.

A nuestras familias, que nos apoyaron e impulsaron a lo largo de nuestra carrera, agradecemos profundamente y dedicamos este trabajo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación monográfica pretende abordar el control interno y el diseño de los sistemas de información en un tipo particular de organizaciones.

Analizaremos las organizaciones sin fines de lucro, aquellas que buscan el bien social, sin ser estado, ni empresa. Esas organizaciones que ofician como una fuente alternativa de energía para la sociedad. A su vez, no analizamos todas las organizaciones sin fines de lucro, sino aquellas que de algún modo fomentan el espíritu emprendedor.

Espíritu emprendedor que se vuelve importante como impulso para generar nuevas fuentes de trabajo y afrontar con éxito la dinámica de los mercados mundiales.

Una vez identificadas las organizaciones que se dedican al emprendedurismo en nuestro país procedemos a seleccionar nuestros casos de estudio. Nos interesa investigar el interior de las ONGs elegidas como casos y rescatar de su análisis lo que para nuestro criterio son buenas prácticas de control interno y sistemas de información.

Finalmente, esta investigación nos ayuda a entender la importancia que desempeña el control interno y los sistemas de información que ofician de instrumentos, desempeñando un rol fundamental para que las organizaciones logren sus fines.

A partir de la información presentada en este trabajo pudimos concluir que las organizaciones elegidas como casos de estudios en general revisten buenas prácticas, y a través de la exposición de estas, ambicionamos contribuir y aportar herramientas que sea de beneficio a otras organizaciones.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo busca responder la inquietud de conocer la importancia que le otorgan las organizaciones del tercer sector a las técnicas de control y los sistemas de información, como guía para el desarrollo de su gestión.

La razón de la elección del tema objeto de estudio es la relevancia que tienen en la actualidad la utilización de sistemas de información y el control en las organizaciones.

Las organizaciones necesitan instrumentos de información flexibles, actualizados y sistemas de control, que se adapten a las circunstancias imprevistas del entorno. Esta necesidad no escapa a las Organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Consideramos que la relevancia de la actuación de estas organizaciones con objetivos sociales amerita su análisis, pues sus resultados pueden ocasionar verdaderos impactos económicos, sociales y culturales en nuestro país.

En el camino por conseguir resultados más acertados y considerando la heterogeneidad del tercer sector, optamos por estudiar una de las tantas clases de ONGs.

Dada la difusión e importancia, en nuestro país y en el mundo, de la labor de organizaciones que fomentan el espíritu emprendedor, proponemos realizar un estudio de casos de algunas ONGs dedicadas al emprendedurismo. El análisis está centrado, en sus sistemas de información y sus mecanismos de control interno.

A través de nuestro trabajo pretendemos aportar, del estudio de las diferentes organizaciones, lo que para nuestro criterio son, buenas prácticas de control interno y de sistemas de información. Esperamos que de esta investigación las organizaciones puedan conocer las fortalezas de control interno e información de sus pares, y de esta manera podamos contribuir a la optimización de sus gestiones.

## **1. OBJETIVO Y ALCANCE**

### **1.1. Objetivo**

Estudiar los mecanismos de control interno y los sistemas de información en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que promueven nuevos emprendimientos laborales y empresariales buscando afianzar el espíritu emprendedor.

El objetivo es estudiar casos concretos de ONGs de emprendedurismo identificando en ellos buenas prácticas en materia de control interno y de sistemas información, aspectos que resultan claves para el desarrollo óptimo de su gestión.

Aspiramos que al exponer las buenas prácticas, éstas puedan ser útiles a otras organizaciones y puedan ser tomadas como ejemplo y/o insumo.

### **1.2. Alcance**

Para acotar nuestro campo de estudio y poder abordarlo en los plazos previstos, delimitamos el alcance a ONGs orientadas al emprendedurismo en Montevideo. Elegimos organizaciones que identifican, seleccionan y apoyan

la creación de empresas con gran potencial de crecimiento. Se dedican entre otras cosas, a brindar capacitación y asesoramiento, así como contactos estratégicos con nuevos socios e inversores. Otras se plantean como objetivo el complementar la educación formal, brindando programas educativos vivenciales para jóvenes, permitiéndoles experimentar, por ejemplo, el trabajo en equipo y la fijación de metas.

Estas ONGs nos interesan desde lo personal y entendemos que los resultados de estas iniciativas, pueden ocasionar importantes repercusiones económicas, sociales y culturales en nuestro país. Nuestra posición se reafirma luego de la entrevista mantenida con la Cra. María Messina (Coordinadora de CCEE EMPRENDE), quien nos comenta que nuestro país se encuentra frente a un importante desafío en esta materia. Además nos menciona que se está recorriendo un buen camino, destacando el esfuerzo conjunto de las ONGs a través del PROGRAMA EMPRENDER. Asimismo, restringimos el alcance al análisis de organizaciones que pueden tipificarse como ONGs, ya que constituyen el objeto inicial de estudio

## **2. METODOLOGÍA**

A los efectos de abordar los objetivos planteados en nuestra investigación, desarrollamos el siguiente plan de trabajo.

### **2.1. Plan de trabajo**

Con el fin de formular nuestro plan de trabajo y delimitar nuestro objeto de estudio y alcance, cumplimos con una serie de etapas, que se detallan a continuación.

#### **2.1.1. Recopilación de información y determinación de los objetivos**

Realizamos una extensa investigación bibliográfica, la que incluyó recopilación y selección de la información existente en libros, revistas, boletines informativos y páginas web debidamente acreditadas. Del análisis efectuado y consultas a profesionales especializados determinamos que nuestro campo de estudio es muy amplio y heterogéneo.

Motivadas por delimitar nuestro objeto de estudio, efectuamos una entrevista al Sr. Álvaro Casas, quien se desempeña como asesor de organizaciones del tercer sector en el Ministerio de Desarrollo Social. En la conversación

mantenida se confirma la heterogeneidad del sector y nos plantea lo interesante de realizar un estudio de casos concretos y su comparación. Además, plantea conocer organizaciones disímiles, como por ejemplo una con lineamientos internacionales, que opere en nuestro país y a nivel mundial y otra de origen nacional. Ésta gran disparidad y amplitud, nos motiva a concentrarnos en el estudio de ONGs dedicadas al campo del emprendedurismo en Montevideo.

### **2.1.2. Elaboración del marco conceptual**

A los efectos de estructurar nuestro trabajo de campo y darle un sustento teórico se desarrolla el marco conceptual.

Los puntos que determinamos incluir son:

- El tercer sector
- ONGs de emprendedurismo
- Emprendedurismo
- Marco legal de las ONGs en nuestro país
- Sistemas de información
- Control interno

- Sustentabilidad en el tiempo, transparencia y rendición de cuentas

### **2.1.3. Definición del tipo de investigación**

Hemos optado por hacer una investigación de tipo exploratorio<sup>1</sup>; por lo cual no planteamos ni verificamos hipótesis. Estudiamos casos concretos de ONGs que apoyan el emprendedurismo, identificando en ellas el uso de buenas prácticas en materia de control interno y sistemas de información, que puedan servir como insumo a otras organizaciones.

### **2.1.4. Determinación del alcance y definición de casos de estudio**

A los efectos de determinar la cantidad de ONGs con las mencionadas características que operan en nuestro país, investigamos la existencia de un mapeo del sector. Encontramos que no existe una cuantificación confiable por rama de actividad que nos sirva como base. Por esta razón, describimos el camino alternativo que iniciamos para seleccionar nuestros casos de estudio.

---

<sup>1</sup> Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. México, 2003

En primera instancia, recurrimos a ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al desarrollo) y obtuvimos datos sobre aproximadamente cien ONGs con diversos fines.

Sobre la base de estas cien ONGs, seleccionamos por medio de la información obtenida en Internet, las que aparentemente son ONGs de emprendedurismo. Solamente veintiocho organizaciones cumplen con este perfil.

Este resultado inicial no nos conformó por lo que realizamos una nueva búsqueda en la web, de la cual obtenemos aproximadamente ciento sesenta casos nuevos.

Utilizando nuevamente Internet como herramienta, nos interiorizamos en las actividades que desarrollan estas organizaciones identificadas. En base a esta investigación preliminar, descartamos ciento treinta y seis casos y de esta forma, los casos a investigar quedan reducidos a cincuenta y dos.

Finalizada esta primera etapa de búsqueda, queriendo ampliar la información obtenida, nos planteamos realizar llamados telefónicos.

En vista de la oportunidad de contactarnos con las organizaciones, evaluamos la posibilidad de efectuar una pequeña encuesta (ver Anexo A).

Queremos dejar en claro que esta encuesta surge en una etapa inicial de nuestra investigación, en la cual aún no se desarrolla el marco teórico que provee de fundamento a nuestro análisis. Buscamos en esta etapa indagar, sin entrar en detalle, sobre el manejo de algún tipo de sistema de información y mecanismo de control.

Luego de haber finalizado con los llamados telefónicos, logramos determinar cuantas ONGs de las cincuenta y dos, realmente están relacionadas con emprendedurismo.

Exponemos los resultados de la encuesta en la siguiente gráfica:

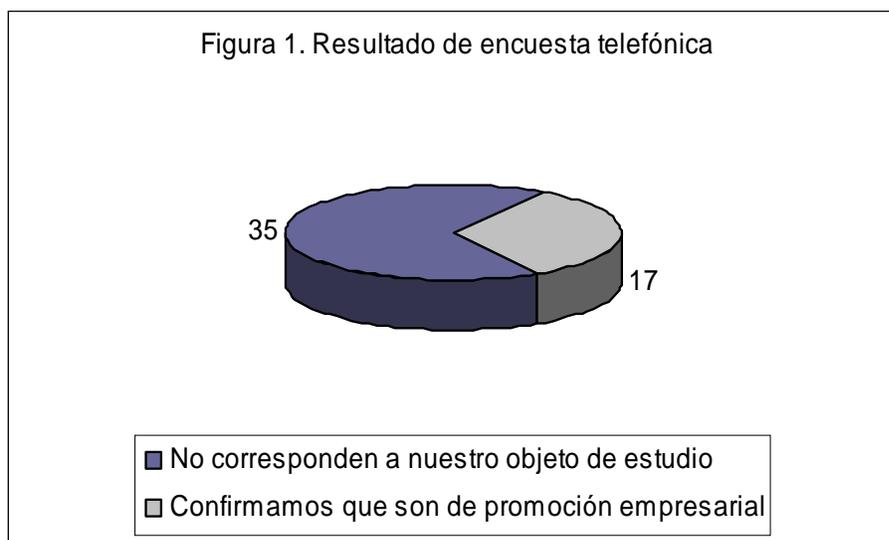


Figura Nº 1. Resultado de encuesta telefónica.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuesta telefónica

Como podemos apreciar en la figura 1, de las cincuenta y dos ONGs, solo diecisiete cumplen con el perfil buscado.

Desde el punto de vista de la cantidad respuestas obtenidas en relación a la utilización de sistemas de información y mecanismos de control, consideramos que el resultado es positivo.

Por otra parte, la conclusión a la cual arribamos luego de realizada la encuesta, es que su contenido no es de gran utilidad para nuestra investigación, ya que no contribuye a determinar buenas prácticas en éstas ONGs. Atribuimos esta ineficacia a que se realiza en una etapa previa a la elaboración de nuestro marco conceptual. Es por esta razón, que las preguntas que realizamos no conducen a respuestas que aporten datos sobre buenas prácticas. Únicamente nos dan un panorama general de que es habitual en ONGs de promoción empresarial, el manejo de algún tipo de informe y la realización de controles.

A partir de este momento y tomando como base, las diecisiete ONGs que confirmamos fomentan el emprendedurismo, procedemos a seleccionar nuestros casos de estudio. Para ello, buscamos incluir exponentes de características disímiles como su origen, nacional o internacional, su trayectoria en años y su exposición en los medios de prensa. Adicionalmente

nos basamos en la receptividad que obtuvimos en los contactos telefónicos que realizamos en oportunidad de la encuesta.

De esta forma nuestros casos de estudio quedan conformados por las cinco organizaciones que indicamos a continuación:



Figura Nº 2. Casos de estudio seleccionados

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos

En forma adicional realizamos el estudio de las siguientes organizaciones:

- CCEE EMPRENDE
- INGENIO
- URUGUAY FOMENTA

Estos no se incluyen dentro de los casos seleccionados ya que no son ONGs.

Sin embargo a CCEE EMPRENDE y a INGENIO, los consideramos en nuestro trabajo de campo por tratarse de programas que fomentan el emprendedurismo y por registrar buenas prácticas que son de utilidad para enriquecer nuestro análisis. Por este motivo, los incluimos como casos de control, pues nos sirven para reforzar y contrastar algunos de los conceptos y prácticas identificadas.

No ocurre lo mismo con URUGUAY FOMENTA, esta organización oficia de portal albergando instituciones públicas y privadas que brindan asesoramiento e información entre otros para la creación de empresas. Por ese motivo y por la complejidad para discernir las prácticas utilizadas en materia de control interno e información, se debe la exclusión de esta organización de nuestra investigación. En la entrevista mantenida con la Cra. Jenny Merlo, que lidera el equipo de trabajo de URUGUAY FOMENTA, constatamos que si bien efectivamente fomenta el emprendedurismo, no se trata exactamente de una organización del tercer sector. Entre sus fines se encuentra brindar información a emprendedores que poseen una idea y desean desarrollarla, oficiar de nexo entre el emprendedor y la institución (muchas de ellas ONGs) que puede brindar a éste la asistencia que

necesita. Lo que nos hace descartarla como caso de estudio es que se rige por el derecho privado pues opera bajo la forma jurídica de CADASA SA, sociedad destinada a administrar la torre ejecutiva y edificio que ocupa la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND).

### **2.1.5. Elaboración de la entrevista**

Optamos por realizar entrevistas en forma personal ya que el número de casos seleccionados lo permite. Para ello elaboramos la guía de preguntas (Anexo C) alineada con el contenido desarrollado en nuestro marco teórico. Si bien el cuestionario es de elaboración propia, tomamos como referencia las consideraciones para evaluar el control interno a nivel de empresa<sup>2</sup> desarrollado por ERNST & YOUNG, adaptándolo a ONGs.

### **2.1.6. Trabajo de campo**

Al tratarse nuestro trabajo de investigación monográfica de un estudio de casos, el trabajo de campo adquiere especial importancia.

---

<sup>2</sup> Ernst & Young. Evaluación del Control Interno, consideraciones para evaluar el control interno a nivel de empresa. Ernst & Young LLP, 2003.

Visitamos cuatro de las cinco organizaciones que previamente se definen como casos incluidos en nuestro objeto de estudio. Sólo en uno de los casos se nos solicitó por razones de tiempo de los entrevistados recibir el cuestionario vía correo electrónico.

Adicionalmente, visitamos tres organizaciones, de las cuales descartamos una y conservamos dos como casos de control que nos sirven para contrastar o reforzar algunas prácticas que observamos en nuestros casos de estudio. Adjuntamos como Anexo B la nómina de personas entrevistadas. Queremos destacar algunas limitaciones a nuestra metodología de estudio.

En primer lugar, como ya se expresó, se trata de un estudio de carácter exploratorio que involucra a casos considerados relevantes. En forma alguna, los resultados pueden extenderse al conjunto de las ONGs. Son solamente válidos como ejemplos de buenas prácticas.

En segundo lugar, no hemos realizado tareas de verificación, referidas a la información relevada. La validez de nuestras conclusiones depende del grado de apertura y sinceridad de los entrevistados. No se realizaron tareas de verificación de la información por carencias de tiempo y por falta de acceso a información de carácter contable considerada confidencial.

### **2.1.7. Análisis de la información relevada**

Previo a cada entrevista, realizamos un análisis detallado de la información disponible en la web de cada organización de modo de realizar una primera aproximación a las mismas. Luego, se procesan estos datos conjuntamente con los obtenidos en las entrevistas.

Esta información compilada es utilizada para elaborar matrices vinculando las variables analizadas con el objetivo de exponer los datos de forma clara y de extraer conclusiones.

### **2.1.8. Conclusiones**

Incluimos en este capítulo las conclusiones que se obtienen luego de realizada la investigación que son aplicables únicamente a los casos de estudio analizados. No utilizamos procedimientos estadísticos de muestreo por lo cual no podemos generalizar los resultados al resto del universo de ONGs. A pesar de ello, creemos que dada la relevancia que tienen hoy día los sistemas de información y el control interno en las ONGs, las buenas prácticas identificadas en ONGs de emprendimiento además podrán ser de utilidad para otro tipo de organizaciones.

### 2.1.9. Cronograma de Trabajo

A modo de síntesis, exponemos en el siguiente diagrama de Gantt, los tiempos asignados a cada una de las actividades. Mostramos solamente los tiempos efectivamente registrados, no existiendo grandes desviaciones al cronograma inicial.

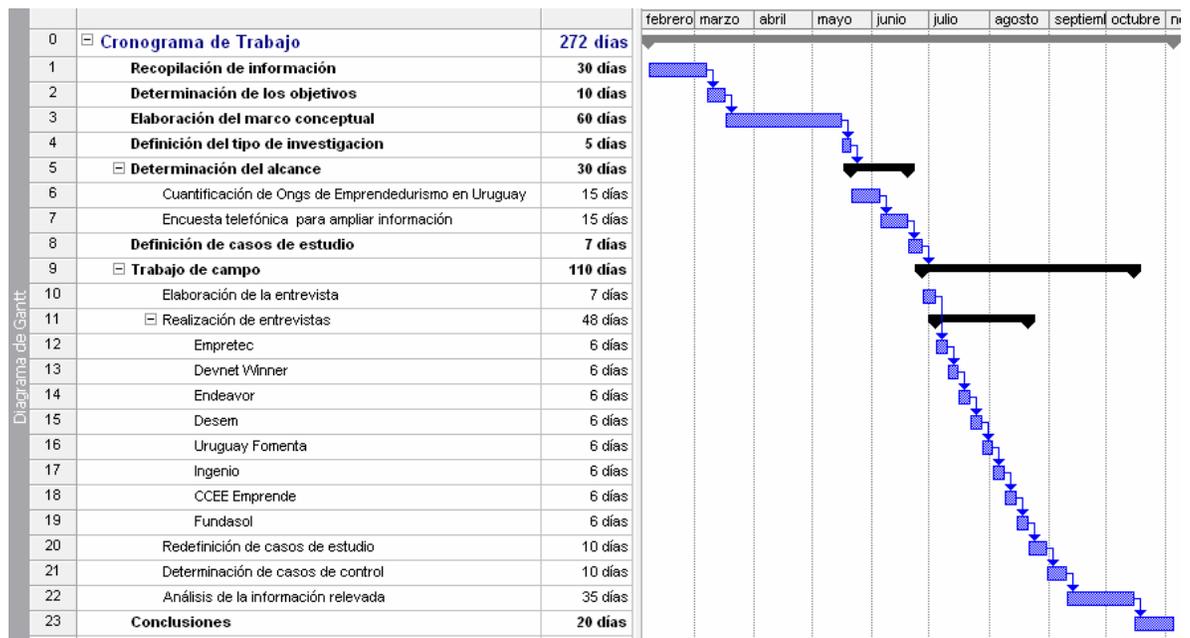


Figura Nº 3. Cronograma de actividades

Fuente: elaboración propia

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

Desarrollamos este capítulo para dar la base teórica de los conceptos que investigamos, que nos sirven de guía para realizar el trabajo en el campo práctico. A continuación describimos el contenido del marco teórico:

- El tercer sector
- Las ONGs de emprendedurismo
- Emprendedurismo
- Marco legal de las ONGs en nuestro país
- Sistemas de información
- Control interno
- Sustentabilidad en el tiempo, transparencia y rendición de cuentas

A través del análisis de los temas seleccionados pretendemos brindar herramientas que ayuden a identificar lo que consideramos buenas prácticas de control interno y del manejo de la información en ONGs de emprendimiento.

### **3.1. El Tercer Sector**

En Uruguay al igual que en el resto de los países de América Latina, se da durante las últimas décadas un desbordamiento en la capacidad del Estado para atender y administrar las crecientes demandas sociales.<sup>3</sup>

Esto oficia de impulso para el surgimiento y desarrollo de núcleos de iniciativa privada que tienen su base en la sociedad civil. Estas organizaciones conforman lo que se denomina tercer sector (considerando al Estado como el primer sector y a las empresas, como segundo sector).

También se lo denomina “sin fines de lucro” y “Organizaciones de la Sociedad Civil” (OSC). Conceptualmente se trata de organizaciones de la sociedad civil que si bien pueden generar ingresos por sus servicios prestados, no pueden distribuirlos entre sus asociados o directivos como si fueran las ganancias de una empresa. Las instituciones que son parte del sector sin fines de lucro manejan la obtención de beneficios como una finalidad secundaria siendo su principal objetivo ofrecer servicios que beneficien a la mayoría de la comunidad.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Bettoni, Analía – Cruz, Anabel. El Tercer sector en Uruguay. Material preparado para el proyecto de Estudio de las Tendencias del Tercer Sector en Iberoamérica, desarrollado por Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Pablo-CEU. 1999. Disponible en [http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer\\_sectoruruguay.pdf](http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer_sectoruruguay.pdf)

<sup>4</sup> Barrionuevo, Liliana, 2001. Empresas del tercer sector: Bases para la instalación de un sistema de gestión. Acceso el 22 julio 2009 Disponible en: <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo161.pdf>

La denominación más común y popular que se les otorga a estas organizaciones es la dada por Naciones Unidas (ONU), denominándolas Organizaciones no Gubernamentales (ONGs).<sup>5</sup>

ONU define ONGs como “toda entidad voluntaria de carácter no lucrativo, organizada a nivel local, nacional o internacional. Las ONGs, inspiradas en una labor concreta y dirigidas por personas unidas por un interés común, desempeñan una gran variedad de funciones humanitarias y de servicios, transmiten a los gobiernos las inquietudes de los ciudadanos, defienden y observan determinadas políticas y mediante la información que proporcionan, fomentan la participación política...”<sup>6</sup>

Esta definición es una de las tantas definiciones existentes de ONGs que se analizan en forma exhaustiva en monografías anteriores.

A los efectos del presente trabajo, tomamos como corolario de lo que en el mundo se entiende por ONG la siguiente definición:

**“Organizaciones conformadas por técnicos, profesionales, expertos y ciudadanos comunes que no pertenecen ni al sector público ni el privado, conformando lo que la doctrina mayoritariamente ha dado en**

---

<sup>5</sup> FAO.ORG. Acceso 11 de Enero de 2009.  
Disponible en : <http://www.rlc.fao.org/es/ong/ong/ongosc.htm>

<sup>6</sup> Disponible en: <http://www.un.org/partners/civilsociety/home.htm> Acceso 10 mayo de 2009.

**llamar “Tercer Sector”, en donde sus objetivos se orientan a satisfacer las necesidades de los sectores menos favorecidos de la población y que velan por el pleno respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales del ciudadano frente a las limitaciones del gobierno en estos campos”.<sup>7</sup>**

Este tipo de organizaciones tienen como fuente principal de financiamiento, al Estado. Otro aporte importante, lo constituyen las donaciones provenientes de familias, empresas, instituciones y del exterior del país cuya captación significa un importante esfuerzo de gestión para las instituciones.

Además, reciben la donación de servicios laborales mediante el trabajo voluntario, el cual constituye uno de sus recursos más significativos y a la vez más característico de estas actividades. Si bien la capacidad de captación del trabajo voluntario resulta un aporte significativo para sostener sus actividades, este hecho, aunado al escaso volumen de recursos que maneja, es a su vez una señal de vulnerabilidad para este sector que desempeña una importante labor desde el punto de vista social.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Bessonarte, Fraga, Vázquez “Diseño de la estructura organizativa, sistemas de información contable y alternativas de financiamiento en ONGs de protección a la infancia y promoción de la mujer, en Uruguay”, Trabajo monográfico presentado a FCCEE para la obtención del título de Cr. Público, Plan 90.

<sup>8</sup> Bettoni, Analía – Cruz, Anabel. El Tercer sector en Uruguay. Material preparado para el proyecto de Estudio de las Tendencias del Tercer Sector en Iberoamérica, desarrollado por Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Pablo-CEU. 1999. Disponible en [http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer\\_sectoruruguay.pdf](http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer_sectoruruguay.pdf)

El surgimiento de ONGs es relativamente reciente en la historia uruguaya, su nacimiento se ubica en el primer tramo de la década de los 80.<sup>9</sup> Estas instituciones surgen de la misma sociedad civil al detectar demandas insatisfechas; se organizan para reducir la brecha existente entre la realidad y lo deseado.

Para el caso de Uruguay se pueden clasificar las diversas ONGs dentro de las siguientes temáticas principales: actividades académicas y paracadémicas propias de las ciencias sociales; promoción empresarial ; condición de la mujer; condición juvenil; derechos humanos; educación especializada; salud; agro y medio ambiente.<sup>10</sup>

Desconocemos la existencia de un sistema que permita determinar el universo total de las organizaciones en cuestión, pero encontramos algunas investigaciones que reportan pistas. En una conversación mantenida con Analía Bettoni, coordinadora de proyectos del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), nos expresa que los datos existentes corresponden a estudios parciales y datos genéricos pero aún no se dispone de un mapeo total del sector.

---

<sup>9</sup> Bettoni, Analía – Cruz, Anabel. El Tercer sector en Uruguay. Material preparado para el proyecto de Estudio de las Tendencias del Tercer Sector en Iberoamérica, desarrollado por Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Pablo-CEU. 1999. Disponible en [http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer\\_sectoruruguay.pdf](http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer_sectoruruguay.pdf)

<sup>10</sup> Bettoni, Analía – Cruz, Anabel. El Tercer sector en Uruguay. Material preparado para el proyecto de Estudio de las Tendencias del Tercer Sector en Iberoamérica, desarrollado por Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Pablo-CEU. 1999. Disponible en [http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer\\_sectoruruguay.pdf](http://www.voluntariosf.org.ar/biblioteca/tercer_sectoruruguay.pdf)

En el año 2000 se individualizan y analizan cuatrocientas organizaciones que dan trabajo a once mil personas y cuya actividad impacta en seiscientas mil personas. Aun reconociéndose la insuficiencia de la información disponible se sostiene que no existe un solo recodo de la sociedad uruguaya que no tenga que reconocer la existencia y el aporte de alguna organización social y solidaria <sup>11</sup>

### **3.2. Las ONGs de Emprendedurismo**

Dentro de las diversas clases de ONGs que operan en nuestro país, existen ONGs dedicadas a promover la generación de empleo, el desarrollo productivo y la innovación. Este tipo de organizaciones tienen como fin capacitar, asesorar en el ámbito de la gestión empresarial apoyando la creación de empresas y de emprendimientos asociativos, además de colaborar con el desarrollo de los existentes.

También buscan canalizar los recursos financieros, para así posibilitar las inversiones que contribuyen al logro de la eficiencia de las organizaciones. Estas ONGs realizan proyectos de promoción de la cultura emprendedora apoyando programas, como por ejemplo el que impulsa la Facultad de

---

<sup>11</sup> Barboza Umpierre, Ma. Natalia y Vilaro Schroeder, Florencia Ma. " Sistemas de Información y Normas Contables en las ONG" Trabajo monográfico presentado a la Facultad de CCEE para la obtención del Título de Cr. Público, 2007

Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República a través de CCEE EMPRENDE.

Esta iniciativa tiene por misión acompañar al emprendedor dinámico, a través de la capacitación, tutoría para la elaboración de un Plan de Negocios y asistencia técnica que le permita crear y desarrollar su emprendimiento.<sup>12</sup>

A raíz del apoyo de este tipo de organizaciones, los emprendedores uruguayos nacen y crecen a buen ritmo, pese a la cultura conservadora y la educación media que desestima el espíritu innovador<sup>13</sup>

De acuerdo a un relevamiento realizado por algunas instituciones de ayuda a emprendedores, en nuestro país, surgen al menos unos 50 emprendedores cada año, en especial en el área tecnológica donde hay más posibilidades de mercado a menor inversión.<sup>14</sup>

Estas ONGs de emprendimiento logran a través de sus mecanismos de apoyo colaborar en la creación de empleos así como también aumentar la actividad económica de nuestro país.

---

<sup>12</sup> <http://www.ccee.edu.uy/extension/emprendedores2009/index.html>; Acceso 01 de Marzo de 2009

<sup>13</sup> [http://www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds\\_384238.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds_384238.asp) Nota del Periodista Miguel Bardesio del El diario El País sobre el Emprendedorismo Acceso 02 de Marzo de 2009

<sup>14</sup> [http://www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds\\_384238.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds_384238.asp) Nota del Periodista Miguel Bardesio del El diario El País sobre el Emprendedorismo Acceso 02 de Marzo de 2009

### **3.3. El emprendedurismo**

El concepto de emprendedurismo adquiere mayor relevancia en estos últimos tiempos, a continuación hacemos una introducción al tema, pasando desde su definición hasta la importancia que alcanza hoy en día, y el potencial impacto que puede lograr en nuestra sociedad.

El emprendedurismo, a pesar de existir desde hace mucho tiempo como objeto de estudio y de investigación, se lo considera como un paradigma joven sin fundamento teórico sustancial<sup>15</sup>. Algunos lo consideran preparadigmático<sup>16</sup> pues los estudiosos del tema no tienen claridad aun sobre las principales categorías y conceptos que se deben manejar para que logren obtener validez común.

Para comprender mas del tema procedemos a definir el emprendedurismo de acuerdo al concepto que maneja el Centro de Emprendedurismo de la Universidad de Miami en Ohio<sup>17</sup>, como el proceso de identificar, desarrollar y dar una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o

---

<sup>15</sup> Bygrave y Hofer. 1991, pág. 13. Citado por José Manuel Comeche Martínez. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo, Capítulo 67, Universidad de Valencia, España, 2004

<sup>16</sup> Rusque, Ana maría. Reflexiones en torno a un programa emprendedor para las universidades latinoamericanas, Volumen 4, N° 1 (Nueva Serie), Caracas, Revista Anales de la Universidad Metropolitana, 2004.

<sup>17</sup> <http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/ponenciaCandidaCabello.pdf> Acceso 20 de agosto de 2009

simplemente una mejor manera de hacer las cosas; y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo e incertidumbre considerables.

El proceso de emprendimiento se puede definir como aquel proceso que involucra todas las funciones, tareas y actividades asociadas a la percepción de oportunidades y a la creación de organizaciones.<sup>18</sup> De esta forma podemos entender el **emprendedurismo como el arte de poder hacer realidad un sueño, el emprendedor es el individuo que lo logra a través del proceso mismo de emprender, para sobre la marcha, ir desarrollándose como el visionario que quiso y pudo poner en marcha sus ideas.**

La palabra emprendedor tiene su origen en el francés entrepreneur que se puede traducir al español como pionero y en un inicio se usa para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el nuevo mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener certeza respecto a lo que iba a encontrar.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Kantis , H.; Ishida, M. y Komori, M.. Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia, Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo,2002.

<sup>19</sup> Formichella, María Marta El Concepto del Emprendimiento y su relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local; Argentina, 2002

Este pionero o emprendedor es visto como aquella persona que percibe una oportunidad y que crea una organización para conseguir dicha oportunidad<sup>20</sup>. En este contexto, podemos afirmar que buscar una oportunidad creando una nueva organización está implícito en el espíritu emprendedor.

La figura del emprendedor ha sido estudiada desde diferentes áreas de conocimiento existiendo varias teorías o enfoques de análisis.<sup>21</sup>

Una de los enfoques más interesantes es el de los rasgos de la personalidad. Aquí se afirma que el éxito o fracaso del emprendedor está relacionado con el perfil de su personalidad.<sup>22</sup>

De este enfoque podemos rescatar como aportes que:

- existe acuerdo en que los emprendedores exitosos suelen compartir ciertos rasgos de personalidad como el deseo de independencia, la motivación de logro, el control interno, la tolerancia a la ambigüedad y el optimismo;

---

<sup>20</sup> J Comeche Martínez. . Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo, Universidad de Valencia, España, 2004

<sup>21</sup> Morales Gualdrón, Silvia; El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off : Un análisis del caso español; Tesis Doctoral ; Universidad de Valencia; España; 2008

<sup>22</sup> Morales Gualdrón, Silvia; El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off : Un análisis del caso español; Tesis Doctoral ; Universidad de Valencia; España; 2008

- y por último que la evidencia empírica demuestra que los emprendedores no poseen una alta propensión a asumir riesgos.

Otro de los enfoques que es de interés resaltar su aporte es el cognitivo.<sup>23</sup>

El enfoque cognitivo está vinculado al análisis de la manera como el emprendedor almacena, procesa y evalúa la información. De esta forma su aporte apunta a la comprensión de los aspectos relativos a la identificación de oportunidades, al proceso de presentación de la oportunidad ante inversores, empleados y clientes; y de los procesos que conllevan a la decisión de crear empresa entre otros.

Finalmente hacemos alusión al enfoque basado en las oportunidades.<sup>24</sup> Bajo esta perspectiva, los emprendedores son aquellos individuos que detectan, evalúan y deciden explotar oportunidades emprendedoras. A raíz de esto se desprende que el emprendedor no requiere, pero puede incluir, la creación de organizaciones.

---

<sup>23</sup> Morales Gualdrón, Silvia; El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off : Un análisis del caso español; Tesis Doctoral ; Universidad de Valencia; España; 2008

<sup>24</sup> Morales Gualdrón, Silvia; El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off : Un análisis del caso español; Tesis Doctoral ; Universidad de Valencia; España; 2008

El descubrimiento de estas oportunidades emprendedoras está vinculado a dos grandes factores:

- A que la información necesaria para reconocer una oportunidad no se distribuye igualmente entre la población, entre otras causas porque el conocimiento que tiene el individuo se encuentra vinculado con su experiencia y su nivel educativo.
- A las habilidades cognitivas necesarias para evaluar las oportunidades, haciendo referencia a la habilidad de los individuos de enlazar la información que reciben para observar las relaciones medios y fines.

### **3.3.1. Emprendedurismo en Uruguay**

Nos preguntamos si es posible fomentar el emprendedurismo y los caminos que se están recorriendo para lograrlo.

En nuestro país según la encuesta nacional de hogares ampliada del 2006, el 19% de las personas con estudios terciarios cursados deciden trabajar en forma independiente.

Asimismo, un 10% de los jóvenes entre diecinueve y veinticuatro años opta por el autoempleo, cifra que aumenta a 16,9% entre los veinticinco y treinta y cuatro años.<sup>25</sup>

Cabe destacar que en nuestro país, las facultades realizan o han realizado distintas actividades extracurriculares con el objetivo de promover el emprendedurismo.

Desde el año 2000 la Facultad de Ingeniería de la ORT trabaja en el desarrollo de este ambiente entre otros con la creación de Ingenio (incubadora de empresas) junto al Laboratorio Tecnológico del Uruguay.<sup>26</sup>

A esto se le suma el Programa de Capacitación de Emprendedores que lleva adelante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República el cual está destinado a jóvenes emprendedores no necesariamente de la propia facultad. En una entrevista mantenida (Anexo E) con la Cra. María Messina (CCEE Emprende), conversamos sobre los sistemas educativos y cómo éstos forman a las personas con una visión de trabajo concebida desde una relación de dependencia. Los institutos de enseñanza, como las Universidades, son quienes deben cambiar esta visión y comenzar a jugar un papel más activo en el fomento de la actitud

---

<sup>25</sup> <http://www.universia.edu.uy> acceso 04 de setiembre de 2009

<sup>26</sup> [http://www.elpais.com.uy/Suple/Empresario/09/08/14/elempre\\_435332.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/Empresario/09/08/14/elempre_435332.asp) acceso 04 de setiembre de 2009

empresaria. La Dra. Messina nos comenta que nuestro país se encuentra frente a un importante desafío en esta materia y destaca el avance logrado a través del esfuerzo conjunto realizado por el “Programa Emprender”.

Este programa constituye un esfuerzo de coordinación realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Prosperitas Capital Partners (PCP) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Su cometido es aumentar en forma sistemática el número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas en sectores dinámicos de la economía uruguaya a través del apoyo, capacitación, gestión puesta en marcha y desarrollo inicial.

También participan otras instituciones, como Fundación Zonamérica, Universidad ORT, Polo Tecnológico de Pando (Facultad de Química), Fundación Ricaldoni, Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), Fondo Emprender, Asociación de Jóvenes Empresarios y Universidad Católica del Uruguay.

Otro proyecto que promueve este tipo de emprendimientos dentro de la Universidad de la República es el Polo Tecnológico de Pando, iniciativa

llevada adelante por la Facultad de Química, que busca ser un nexo entre el conocimiento y las necesidades que demanda el sector productivo. También otras universidades privadas apuestan al fomento del espíritu emprendedor. El Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM), en el marco del proyecto “Global Enterpreneurship Monitor”, publica resultados de una investigación realizada en 2006 la cual pretende exponer las relaciones entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico de nuestro país<sup>27</sup>. Según el informe, trece de cada cien personas estaban desarrollando, a mediados del 2006, algún tipo de empresa. Según el PBI per cápita, estas cifras colocan a Uruguay en el séptimo lugar dentro del ranking de actividad emprendedora para los “países pobres”.<sup>28</sup>

Adicionalmente a estas iniciativas, se debe tener en cuenta el incremento en Uruguay de eventos, talleres y concursos destinados a fomentar el espíritu emprendedor. Un ejemplo de ello es “La Semana Emprendedora” donde más de cuarenta organizaciones se unen buscando concientizar acerca de la necesidad e importancia de fomentar el emprendedurismo. Es una iniciativa global para inspirar a jóvenes emprendedores a que sean innovadores y creativos, que logren proyectar sus ideas y convertirlas en realidad. Dicho evento busca reunir personas a nivel local, nacional y global, a través de

---

<sup>27</sup> <http://www.universia.edu.uy> acceso 04 de setiembre de 2009

<sup>28</sup> <http://www.universia.edu.uy> acceso 04 de setiembre de 2009

conferencias y talleres diseñados para colaborar en la búsqueda del potencial emprendedor. A través de esta iniciativa se busca motivar y dar las herramientas los contactos y el valor para que prosperen sus proyectos y así convertirlos en empresas sustentables que logren un impacto positivo.

El emprendedurismo unido a la creación de fuentes de empleo, se convierten en temas importantes más aún en ocasión de fenómenos mundiales como las crisis actuales.

Generalmente en los países latinoamericanos los problemas que atraviesa el mercado laboral han sido ocasionados por diversos factores tales como cambios demográficos, vaivenes políticos, transformaciones tecnológicas, crisis financieras entre otros.

Buscando soluciones a estos graves problemas laborales surge con fuerza el tema del emprendedurismo siendo el protagonista, el emprendedor capaz de generar nuevas fuentes de trabajo.

#### **3.4. Marco legal de las ONGs en nuestro país**

Las ONGs de emprendedurismo se amparan en la misma regulación legal que involucra al resto de las ONGs en Uruguay. La normativa aplicable es determinada por las formas jurídicas que estas pueden adoptar ya sea la de

Asociaciones Civiles o la de Fundaciones. Las diferencias básicas entre ambos tipos legales se dan en la existencia de socios en la asociación civil y en la necesidad, para las fundaciones, de un patrimonio fundacional como instrumento que permita realizar razonablemente los fines<sup>29</sup>

A nivel legal, prácticamente las únicas normas existentes son las disposiciones contenidas en el Código Civil, en cuanto a personas jurídicas de derecho publico y privado y el **Decreto Ley 15.089**, del 12 de diciembre de 1980, que refiere a la creación, aprobación funcionamiento y extinción de las ONGs. En año 1999, fue sancionada la **Ley 17.163** que contiene normas sobre fundaciones y establece normas sobre su constitución reconocimiento, administración entre otras.

### **3.5. Sistemas de información**

Previo a definir sistemas de información, nos parece relevante analizar el concepto de información además de definir en forma esquematizada cuales son las características que debería tener la información. Adicionalmente mencionamos porque es tan relevante la información y que entendemos por sistema y sus principales objetivos.

---

<sup>29</sup> Estatuto Tipo para las Asociaciones Civiles y Fundaciones. Artículo 24 [www.dgr.gub.uy/asoc\\_estatuto.htm](http://www.dgr.gub.uy/asoc_estatuto.htm). Acceso 13 de Marzo de 2009.

### **3.5.1. Información y sus atributos**

Denominamos información a "un conjunto de datos que se presentan de forma que es inteligible al receptor. Tiene un valor real o percibido para el usuario y se agrega a lo que ya conocía respecto a un suceso o área de interés. Debe decir al receptor algo que no era conocido anteriormente o que no podía ser pronosticado, es decir se agrega a su conocimiento, pero debe ser relevante para la situación en la cual se aplicará"<sup>30</sup>.

La información es entonces, conocimiento basado en los datos a los cuales, mediante un procesamiento se les ha dado significado y utilidad.

Citando a Pérez Decarolis (2002) el valor de la información depende de ocho factores.<sup>31</sup> A continuación mencionamos en forma sintética estos factores.

**Confiabilidad:** Debe reflejar con total exactitud las operaciones u otros aspectos a los que se refieren.

**Oportunidad:** La información es oportuna cuando llega a quien la va a utilizar o cuando éste puede acceder a ella justo en el momento que la necesita. En

---

<sup>30</sup> Senn, James A. - "Sistemas de Información para la Administración"- México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

<sup>31</sup> Pérez Decarolis, Walter - "Aspectos organizacionales del análisis y diseño de Sistemas de Información"- Documento N° 15, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2002

definitiva se puede afirmar que retrasos significativos en la obtención de la información pueden hacer que la misma pierda toda utilidad.

Calidad: Cuanto más se asemejen los hechos descritos a la realidad, mejor será la calidad de la información.

Accesibilidad: Quienes necesitan información deben tener fácil acceso a las fuentes donde pueden obtenerla para poder utilizarla.

Claridad: La información debe estar disponible de manera tal que no origine ningún tipo de confusión y que no genere interpretaciones incorrectas en quienes la utilizan.

Selectividad: Un aumento en la cantidad de la información no necesariamente implica disponer de mayor riqueza informativa. El mayor volumen de información puede agregar valor si esa información es significativa para quienes la utilizan y a su vez si contribuye a un mejor uso del tiempo de los administradores y a un valor más significativo de la información disponible.

Relevancia: La información es relevante si una persona la necesita en una situación particular de toma de decisiones o de resolución de un problema.

Uniformidad: Los datos deben ser tratados con criterios uniformes en las etapas iniciales de registro, captura y ordenamiento de datos como en las etapas posteriores de elaboración y análisis.

### **3.5.2. Necesidad de información**

De acuerdo a lo expresado por James Senn<sup>32</sup>, algunos de los factores que hacen que la información sea necesaria en las organizaciones son:

- El mayor alcance y la creciente complejidad de las tareas administrativas; agregando cuestiones a ser atendidas como estándares de calidad, competencia entre otros.<sup>33</sup>
- La interdependencia de las unidades de la organización: las organizaciones son un todo y no simplemente la suma de trabajadores o estaciones de trabajo.
- Finalmente el reconocimiento de la información como un recurso: la información es considerada como un recurso más para la organización. Tiene valor porque afecta la manera de operar y porque su ausencia puede provocar la comisión de errores, la pérdida de oportunidades y la aparición de graves problemas de rendimiento. En

---

<sup>32</sup> Senn, James A. - "Sistemas de Información para la Administración"- México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990

<sup>33</sup> Senn, James A. - "Sistemas de Información para la Administración"- México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990

este marco, hay que tomar medidas para administrarla al igual que sucede con cualquiera de los otros recursos.

### **3.5.3. Definición de sistema de información**

En este punto, es necesario definir el concepto de sistema. En el sentido más amplio, un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre si para lograr un objetivo común, tomemos como ejemplo el sistema nervioso y el lenguaje entre otros.<sup>34</sup>

“Todo sistema organizacional depende, en mayor o menor medida, de una entidad abstracta denominada Sistema de Información. Este sistema es el medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros y puede incluir, desde la comunicación interna hasta sistemas de cómputo que generan reportes periódicos para varios usuarios. Los sistemas de información proporcionan servicio a todos los demás sistemas de una organización y enlazan todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo.”<sup>35</sup>

Otra definición es la propuesta por Andreu, Ricart y Valor (1991) quienes entienden por Sistemas de Información (SI) al:

---

<sup>34</sup> Senn, James A. “Análisis y Diseño de Sistemas de Información”, Mc Graw Hill, 1991

<sup>35</sup> Senn, James A. “Análisis y Diseño de Sistemas de Información”, Mc Graw Hill, 1991

“Conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-ordenador, que operando sobre un conjunto de datos estructurados (Base de datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para, la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma”<sup>36</sup>

Si bien, la expresión “desarrollados en un entorno usuario ordenador” inicialmente nos hace descartar esta definición, la aclaración que realiza el autor, hace que esta definición se adecue a nuestro planteo. Pechuán (1997) aclara que conceptualmente un sistema de información, puede existir sin necesidad de ordenadores (tomando la contabilidad como ejemplo), sin embargo son estos últimos los que posibilitarán una mayor productividad, aprovechamiento y alcance de la información procesada.

Esta parte de la definición presupone el hecho de que existen tareas mejor realizadas por el hombre, entre otros aspectos, por su intuición, mientras que otras lo son por el ordenador, destacando su rapidez de cálculo y proceso, por lo que la coordinación entre ambas habilidades será un elemento a tener en cuenta en el diseño del sistema de información.

---

<sup>36</sup> Pechuán Gil, Ignacio. “ Sistemas y Tecnologías de la información para la gestión” 1997 Mc Graw Hill

Como corolario de las diversas definiciones consultadas, podemos definir los sistemas de información como el conjunto de elementos y procesos que ordenan datos con cierto criterio, con el propósito de dar a los usuarios herramientas para un mejor entendimiento de su realidad; contribuir al logro de sus metas; facilitar la comunicación y coordinación; y ayudar en la toma de decisiones.

#### **3.5.4. Objetivos de los sistemas de información (SI)**

El objetivo general de los SI es proporcionar a los encargados de la toma de decisiones, datos oportunos y exactos que les permitan adoptar y aplicar las decisiones necesarias que mejoren al máximo la relación que existe entre los recursos de la empresa.<sup>37</sup>

Los objetivos de un sistema de información son<sup>38</sup>:

- Dar soporte a los objetivos y estrategias de la empresa.

---

<sup>37</sup> Pechuán Gil, Ignacio. "Sistemas y Tecnologías de la información para la gestión" 1997 Mc Graw Hill

<sup>38</sup> Pechuán Gil, Ignacio. "Sistemas y Tecnologías de la información para la gestión" 1997 Mc Graw Hill

- Proporcionar a todos los niveles de la empresa la información necesaria para controlar las actividades de la misma. (resultados alcanzados en comparación con los previstos).
- Conseguir que se adapte a la evolución de la empresa, capaz de evolucionar al mismo ritmo.
- Utilizar la información como un recurso corporativo que debería ser planificado gestionado y controlado para ser más efectivo a toda la organización. Es importante considerar la información como un recurso imprescindible para el funcionamiento de la misma. La información cuesta obtenerla al igual que si se tratara de maquinaria o dinero, cuesta mantenerla disponible al igual que cuesta mantener activa una máquina, y al igual que ésta es una carga cuando nadie la utiliza. Por lo tanto se debe gestionar igual que otro recurso cualquiera, de forma que tengamos la mejor información al menor costo.

## **3.6. Control Interno**

### **3.6.1. Introducción y relevancia del control interno**

La búsqueda de la eficiencia, productividad, competitividad y los procesos de globalización incrementa la importancia de la evaluación del sistema de control interno. En la medida que la Gerencia logre una evaluación adecuada de riesgos, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades tendrá mayores resultados y logrará aumentar la confiabilidad que pueda transmitir a los interesados.

Al principio, las organizaciones buscan proteger su patrimonio sin importar en mayor medida la eficiencia. En ese contexto no existe la planificación estratégica. La contabilidad es muy rudimentaria, cumpliendo un mero rol de registro y no desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones<sup>39</sup>.

Posiblemente, el primer cambio significativo en la forma de observar el control interno nace a raíz de la necesidad de contar con información fiable.

Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información contable, el cumplimiento de leyes y reglamentaciones.

---

<sup>39</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

### **3.6.2. Definición de control interno**

Antes de dar una definición de control interno nos parece conveniente definir control y que entendemos por interno.

Controlar implica revisar, fiscalizar. Para controlar es necesario fijar objetivos, sin objetivos el control carece de sentido.

Interno podría definirse como algo situado dentro de los límites de un negocio o entidad.

A lo largo de los años las definiciones de control interno han sido variadas y han evolucionado. Previo a la aparición del Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, 1992) las definiciones de control interno eran muy amplias, no existía uniformidad de criterios ni un marco teórico que tuviera en cuenta todos los puntos de vista de los individuos relacionados con el sistema de control interno.<sup>40</sup>

El informe COSO surge a raíz de la necesidad de crear pautas para evaluar el sistema de control interno y ayudar a la dirección en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

<sup>41</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

En 1985, se crea la National Commission of Fraudulent Financial Reporting (Comisión Treadway). Esta Comisión impulsa una investigación que involucra una serie de etapas que abarcan desde una extensa revisión bibliográfica hasta entrevistas a directores, auditores entre otros. Dicho Comité tiene por objeto emitir un informe en el cual se defina un nuevo marco conceptual del control que permita evaluar el sistema de control interno desde la perspectiva de la organización e integrar las definiciones y conceptos preexistentes. La redacción del informe, da nacimiento al “Informe COSO” publicado en 1992.<sup>42</sup>

“COSO está afianzado como marco de referencia estándar en materia de control interno en los principales mercados, tales como el estadounidense y el británico, pero también en otra gran cantidad de países, que lo tienen incorporado en leyes y otras normas regulatorias en la especie.”<sup>43</sup>

El Informe COSO define el Control Interno como “un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridad en el logro de ciertos objetivos”<sup>44</sup>:

---

<sup>42</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

<sup>43</sup> Sauleda, Luis. Control interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado, Trabajo enmarcado en lo previsto en el literal V) B) de las bases del concurso de oposición y méritos para la provisión efectiva del cargo de Profesor Titular Grado 5 en la asignatura Control Interno y Organización de Sistemas Contables, que incluyeron un trabajo sobre el tema “Estado actual de la disciplina en Uruguay y en el exterior. Revisión crítica de su nivel de desarrollo, de las temáticas en discusión de acuerdo a los diversos enfoques existentes y de sus perspectivas, con conclusiones referidas a las prioridades respecto a la docencia y a la investigación universitaria.” 2008

<sup>44</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 1992

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

El control interno no solo preocupa al directivo, es responsabilidad directa de cada uno de los integrantes de la organización, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Cuando hablamos de eficiencia nos referimos a la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos organizacionales.

La eficacia en cambio es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es la clave de éxito de la organización.

Los objetivos de eficacia y eficiencia se refieren a que en la medida que las operaciones sean llevadas a cabo eficaz y eficientemente se obtendrá una razonable seguridad en el logro de los objetivos organizacionales.

- Confiabilidad en la elaboración de información contable.

El concepto de confiabilidad de la información contable está relacionado con la formulación de los estados contables de modo que reflejen la realidad. Es fundamental que la información disponible sea oportuna, útil, precisa, clara y refleje adecuadamente las transacciones de la organización.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Como toda organización está inserta en un entorno, deben respetar y cumplir ciertas reglamentaciones o leyes como lo son las normas impositivas, laborales, medioambientales entre otras.

Esta definición de control interno, otorgada por el informe COSO, refleja ciertos conceptos importantes que merecen especial atención:

- El control interno es un proceso, es un medio no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas.
- Del control interno puede esperarse una razonable seguridad, nunca una seguridad absoluta.
- El control interno busca la consecución de objetivos en una o más categorías separadas entre si pero interrelacionadas<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

### **3.6.3. Objetivos del control interno**

Dentro de los objetivos de control interno podemos destacar<sup>47</sup>:

- La protección de patrimonio o salvaguarda de los activos; que busca preservar a la organización de cualquier eventualidad o situación no deseada. Es necesario adoptar medidas de protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso que sea propiedad de la organización. A tales efectos se deberán identificar los riesgos e intentar reducirlos a mínimos aceptables.
- La información exacta, confiable y oportuna.

La organización debe contar con estudios de mercado, análisis de variaciones contables reales y presupuestales e incluso con información externa para comparar la situación de la organización con otras organizaciones. Existen errores relacionados con los registros contables que pueden afectar la fiabilidad de la información presentada, tal es el caso de los errores de integridad, validez o existencia, corte, exactitud y registro.

---

<sup>47</sup> Berbia, Patricia; Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008

- La eficiencia operativa.

Las organizaciones intentan ser eficientes en todas las áreas, comprando, administrando, controlando. La eficiencia se puede evaluar por la cantidad de recursos que utiliza una organización y se incrementan en función de que los mismos tiendan a disminuir en relación a los costos.

- La adhesión a las políticas de la organización.

Dentro de las medidas útiles para el logro del objetivo de adhesión a las políticas de la organización es relevante la selección del personal competente y la divulgación de los objetivos organizacionales a través de políticas, manuales de procedimientos, que permitan delimitar las responsabilidades de los integrantes de la organización, entre otras.

Otra de las medidas útiles a adoptar, es asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura de los posibles riesgos y la verificación de los sistemas de preservación y registro siempre con el fin de llevar a cabo los objetivos de las organizaciones y que sean sustentables en el tiempo.

#### **3.6.4. Componentes del sistema de control interno**

El informe COSO define al control interno como una pirámide integrada por cinco componentes interrelacionados que forman parte del proceso de gestión organizacional. Los componentes de control interno son:

- ambiente de control,
- apreciación de riesgos,
- actividades de control,
- la información y comunicación
- el monitoreo.

Éstos componentes derivan de la forma como la dirección conduce el negocio y de cómo están integrados con el proceso de gestión y todos se encuentran interrelacionados entre si tal como lo muestra la figura 4.

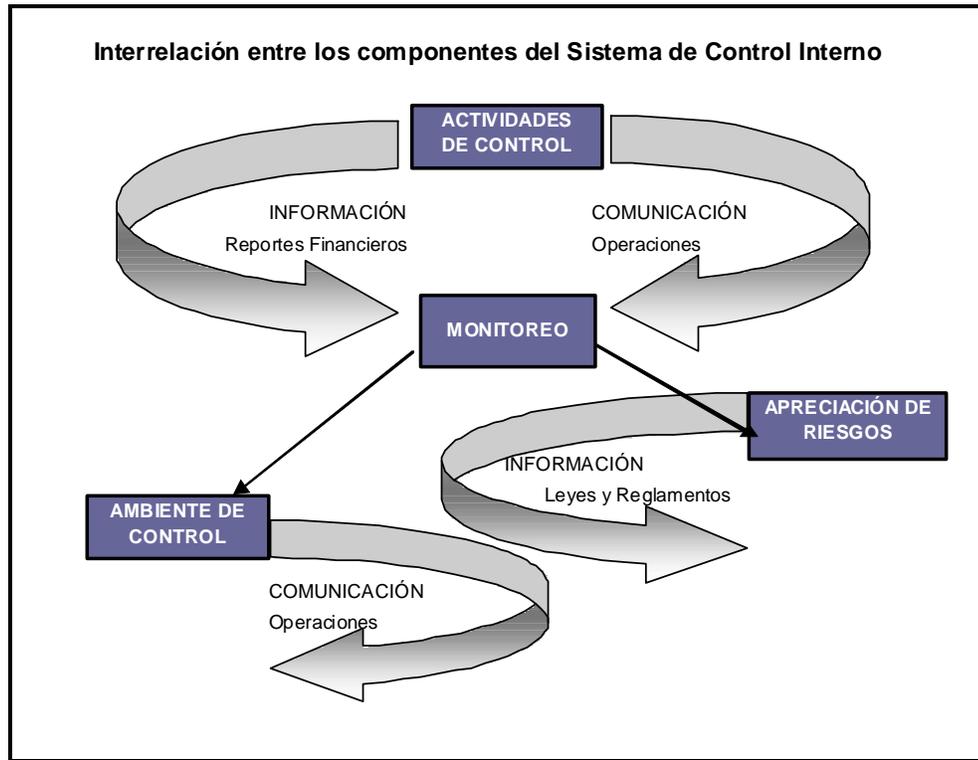


Figura N° 4 Interrelación entre los Componentes del Sistema de Control Interno.

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992, p.19)

### 3.6.5. Ambiente de Control Interno: Valores Éticos e Integridad

El ambiente de control interno sirve de base para el resto de los componentes del sistema y ejerce influencia relevante en cada uno de ellos. Para definir al primer componente del control interno, el ambiente de control, recurrimos al Informe COSO el cual lo describe de la siguiente manera, “El corazón de cualquier negocio es su gente - sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia - y el ambiente en el cual

se trabaja. Es el motor que impulsa a una entidad y la base sobre la que todo descansa.”<sup>48</sup>

El ambiente de control brinda una atmósfera en la cual las personas actúan y llevan a cabo sus responsabilidades de control. Establece el tono de una organización y la conciencia de control de su gente.

Dentro de este ambiente, la dirección aprecia los riesgos relacionados con el logro de objetivos específicos. Las actividades de control se implantan para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección sean cumplidas. Mientras tanto, la información pertinente es capturada y comunicada a través de la organización. El proceso en su totalidad es monitoreado y modificado según lo requieran las circunstancias.

Los factores del ambiente de control incluyen los incentivos y tentaciones, la integridad, los valores éticos, la competencia, la filosofía, el estilo operativo de la dirección, el nivel de autoridad, responsabilidad, las prácticas y las políticas del personal.

La integridad y los valores éticos son fundamentales en toda organización pues afectan el diseño, administración y monitoreo constante de los demás elementos del ambiente de control.

---

<sup>48</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 1992

Según el diccionario de la lengua española<sup>49</sup> se define a la ética como “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”. En términos cotidianos podemos decir que para actuar en forma ética, tenemos que ser capaces de diferenciar lo que es correcto, de lo que no lo es, y estar comprometidos a elegir lo que es correcto.

Las organizaciones deben de elaborar un código de ética o conducta.

La gerencia tiene que involucrar a todo el personal para desarrollar y mantener el control interno entregando las pautas de comportamiento concientizando y reforzando su importancia. Como el entorno es muy cambiante, se impone la existencia de mecanismos para identificar, medir y analizar los factores, tanto internos como externos que de alguna manera pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización.

Es necesaria la revisión periódica del entorno, corresponde que la organización se asegure que las reglas siguen vigentes y acordes a las necesidades actuales.

---

<sup>49</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Vigésimo segunda edición, Editorial Espasa Calpe. Madrid. España. 2001

### **3.6.6. Riesgos que enfrentan las organizaciones**

Entendemos por riesgo, aquellos eventos o circunstancias que en caso de materializarse pueden producir, efectos positivos (fortalezas y oportunidades) o negativos (debilidades y amenazas) para la organización en cuestión<sup>50</sup>.

Los riesgos afectan la capacidad de cada organización para sobrevivir, mantener su fortaleza financiera y su imagen pública positiva.

La organización necesita identificar, gerenciar y controlar los riesgos a los cuales se enfrenta y por lo tanto puedan hacer no cumplir sus objetivos.<sup>51</sup>

Este proceso es llamado análisis de riesgos y dentro de éste podemos encontrar a la apreciación de los riesgos y a la administración de los mismos.

La apreciación de riesgos es el método para identificar y medir las consecuencias de los riesgos, mientras que la administración de riesgos implica tomar las acciones necesarias con el propósito de minimizar el impacto de dichos riesgos.

---

<sup>50</sup> Gonzalo Alonso, Félix. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar europeo. Revista anales de mecánica y electricidad, mayo junio 2006. Acceso por Internet el 21 julio 2009 [https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales\\_get.php?id=1270](https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1270)

<sup>51</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 1992

El entorno en el que operan las organizaciones del tercer sector está cambiando rápidamente, la realidad que enfrentan es compleja, inestable e incierta. Esto lleva a las ONGs a enfrentar nuevos desafíos, a crear estrategias para ser más eficientes, efectivos y competitivos.

El mejoramiento del desempeño organizativo no solo es importante como fin sino también por las exigencias de quienes financian a las ONGs.

Si bien el concepto de gestión de riesgos se ha vuelto común para las organizaciones, para las ONGS es relativamente nuevo.<sup>52</sup>

Es así que estas organizaciones gestionan el riesgo de forma estratégica tanto sea para aprovechar oportunidades como para sortear amenazas que impidan el logro de los objetivos.

La importancia de la gestión estratégica de riesgo de las ONGS responde a la incertidumbre que enfrentan estas organizaciones en la actualidad.

Todos los actores que participan en estas organizaciones tienen que comprender, aceptar y participar en acciones enfocadas en lograr los fines y metas de la institución.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Wilson – Grau, Ricardo.-La Gestión Estratégica de Riesgos para Organizaciones de la Sociedad Civil., 2004

<sup>53</sup> Wilson – Grau, Ricardo.-La Gestión Estratégica de Riesgos para Organizaciones de la Sociedad Civil., 2004

Por ello el equipo de trabajo tiene que:

- Entender lo que su organización, departamento o unidad quiere lograr, es decir sus metas.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas que puedan afectar el logro de dichas metas.
- Analizar la probabilidad de que se concreten estas oportunidades y amenazas.
- Calcular el efecto en la organización en caso de que se concreten esas oportunidades y amenazas.

La gestión estratégica de riesgo enfatiza una actitud pro-activa hacia tomar riesgos. Combina arte y ciencia, la intuición con la razón, para apoyar a una organización, desarrollar su potencial y avanzar hacia el logro de los objetivos.

### **3.6.7. Actividades de control: políticas y procedimientos**

Definimos actividades de control como el conjunto de procedimientos que contribuyen a que las directivas de la dirección de la organización sean cumplidas. Son las políticas y los procedimientos quienes ayudan a que las

acciones necesarias sean tomadas para afrontar los riesgos que se suscitan en el camino hacia el logro de los objetivos. Las actividades de control suceden en todos los niveles y en todas las funciones de las organizaciones. Dentro de ellas podemos citar aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de desempeño, seguridad de activos y separación de tareas.<sup>54</sup>

Podemos dividir las actividades de control en controles operativos, control sobre elaboración de información contable y de cumplimiento.

Dentro de las mencionadas actividades de control podemos citar:

- Controles de desempeño a nivel superior. Se realizan comparaciones con metas presupuestarias, con previsiones. También se contrasta la actuación con respecto a períodos anteriores y al trabajo de los competidores.
- Supervisión directa por funciones o actividades. Esta función está a cargo de los gerentes quienes se encargan de supervisar a través de la revisión de los informes de desempeño.

---

<sup>54</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 1992

- Procesamiento de información. Se realizan controles de los datos de modo de lograr la exactitud y la integridad de la información que se utiliza como medio para el logro de los objetivos.
- Controles físicos. Se efectúan inventarios de bienes de uso, bienes de cambio así como arqueos de valores y otros activos de modo de cotejar los mismos contra los registros.
- Oposición de intereses. Las distintas tareas y responsabilidades son asignadas a diferentes personas con el fin de disminuir riesgos o evitar efectuar acciones indebidas.
- Indicadores de desempeño. Se procede a cotejar datos tanto operativos como contables entre sí. También se realizan análisis de relaciones así como acciones correctivas y de investigación. La información proporcionada por los indicadores será utilizada para monitorear y poder corregir desvíos oportunamente detectados.
- Control del Sistema de Información. Con el propósito de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe de ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los subsistemas de información.
- Control de la tecnología de la información. Los recursos tecnológicos deben de ser regularmente testeados, para así poder cumplir con los requisitos del sistema de información.

Las actividades de control poseen dos elementos; las políticas, que ofician como guías para la toma de decisiones y los procedimientos, conformados por un conjunto de operaciones generalmente secuencialmente vinculadas.

En las políticas se especifican acciones a realizar, facilitando la toma de decisiones. Se deben dar a conocer oportuna y adecuadamente tanto su aplicación como sus beneficios.

Por otra parte, los procedimientos son instrucciones detalladas que muestran como llevar a cabo una acción.<sup>55</sup>

Las políticas pueden ser transmitidas de forma escrita a través de manuales o de forma oral. Para que una política cumpla con los requisitos de eficacia debe de lograrse que esta sea bien entendida. Pero mas allá de como sea transmitida la política, se debe asegurar que su implementación se concrete de forma consciente y consistente.

En cuanto a los procedimientos, serán de utilidad para las organizaciones, solo si su ejecución se da de forma segura sobre los hechos sobre los cuales la política está dirigida.

---

<sup>55</sup> Álvarez Torres, Martín. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. México. 1996.

Las actividades de control son importantes a la hora de evaluar el sistema de control interno. Se debe enfatizar si son establecidas las políticas y procedimientos relevantes, necesarios para mitigar los riesgos identificados. Además se debe corroborar de que se aplican a la realidad y probar que los resultados logrados son los esperados.

### **3.7. Sustentabilidad en el tiempo, transparencia y rendición de cuentas**

El planteo de esta investigación es la identificación de buenas prácticas de control interno en ONGs. A partir de este momento, intentamos vincular lo desarrollado hasta este punto en forma genérica sobre los temas de control interno y sistemas de información trabajando algunos de estos conceptos en forma específica para las ONGs.

En este capítulo insistiremos, a riesgo de ser reiterativas, en puntos que resultan claves identificar si estamos en la búsqueda de buenas prácticas en ONGs.

El orden administrativo facilita el manejo de la información y la toma de decisiones; brindar información amplia sobre todos los aspectos del accionar institucional da **transparencia** a la gestión. Transparencia, constituye un elemento fundamental a la hora de involucrar y comprometer a la gente con la causa. Las organizaciones deben asumir que **rendir cuentas** de lo que

hacen es un deber, ya que solo lo que hacen legitima su existencia y las hace **sustentables en el tiempo**. También, encarar ese deber con convicción y no solamente para cumplir con los requisitos formales, es la mejor herramienta que las ONGs tiene a su alcance para generar confianza y compromiso hacia lo que hacen.<sup>56</sup>

### **3.7.1. Sustentabilidad en el tiempo y transparencia**

Las organizaciones sociales surgen con el fin de cumplir con su misión y para eso disponen de determinados recursos<sup>57</sup>. El compromiso que tengan con su misión y la confianza que despiertan en la sociedad son factores que inciden a la hora de atraer y conservar donantes y/o voluntarios. Para despertar confianza y gozar de credibilidad se necesita actuar con transparencia con el fin último de construir sustentabilidad en el tiempo.

Ser sustentable en el mediano y largo plazo es esencial ya que no invertimos nuestro tiempo ni recursos en una organización si consideramos que la misma dejará de existir el próximo año, sino en las que se perciben como sólidas y con un futuro promisorio. Según lo mencionan Arboleya y López en

---

<sup>56</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

<sup>57</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

“La administración que deja ver el fondo”<sup>58</sup>, existen algunas características atribuibles a las organizaciones sustentables en el tiempo. Según los autores, estas se dan en tres dimensiones: social, política y económica. Si la organización no es percibida como legítima por la sociedad, no es sustentable. Un ejemplo de política sustentable sería la existencia de una comisión directiva que asuma la responsabilidad y liderazgo en la definición de las políticas de la institución, sin que se transformen en cargos perpetuos.

Respecto a la dimensión económica, los autores mencionan la consistencia de las fuentes de financiamiento con la misión y metas de la organización y la diversidad de fuentes (que no se dependa exclusivamente de una fuente de financiamiento).

En el ámbito empresarial, la complejidad de los mercados y del contexto normativo e impositivo actual ha puesto de manifiesto la necesidad de sistemas de información más precisos y completos y la utilización de estrictos controles. El planteo es entonces, si las organizaciones sociales también recorren ese camino, hacia la transparencia y hacia la detección y eliminación de focos de amenazas internas para la toma de decisiones y la anticipación de los problemas.

---

<sup>58</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

Cuando utilizamos el concepto de transparencia, queremos transmitir que la gestión sea clara, evidente, que se comprenda sin ambigüedad, que se vean las cosas tal cual son, que se haga lo que se dice.

Citando nuevamente a Arboleya y López, “la transparencia y la credibilidad son fundamentales para crecer, para asegurar la continuidad de los aportes y convocar a más voluntarios. Cuando se trabaja para mejorar vidas, los resultados siempre importan, pero aunque sean buenos no son suficientes. El énfasis en los valores, en cómo se hacen las cosas, es tan importante como los resultados mismos.”

Si bien al comienzo de nuestro trabajo mencionamos que la ONGs cuentan con un nivel alto de credibilidad en nuestro país, nos interesa conocer que sucede con el grado de confianza que hay en la labor de las ONGs a nivel mundial. Para ello recurrimos a la encuesta realizada anualmente por EDELMAN. Los datos publicados para el año 2009, fueron recabados entre el 5 Noviembre y el 14 de Diciembre del 2008, y están conformados por respuestas de más de cuatro mil personas en veinte países de los cinco continentes. Los encuestados son personas con educación terciaria, con ingresos en el tercer cuartil de los registrados en su país para su grupo de edad, que están informados y siguen las noticias económicas y los sucesos ocurridos a nivel mundial. El resultado arroja que excepto en Asia, las ONGs son las instituciones más confiables en el resto de las regiones. Atribuyen

este liderazgo al incremento de la toma de conciencia sobre los temas que manejan las ONGs (medio ambiente, salud, derechos humanos) y el incremento de la confianza en los informes públicos que manifiestan que este tipo de organizaciones harán lo que deben hacer. En el año 2008 las ONGs también obtuvieron ventaja en lo que a credibilidad respecta frente a los demás sectores (medios, empresas, gobierno)<sup>59</sup>. En el año 2007 no sucedió lo mismo ya que una proporción mayor de personas confió más en empresas que en ONGs. Cuando se preguntó en el 2007 el porqué no confiaban en ONGs las personas mencionaron tres razones; una débil rendición de cuentas, que no escuchan a los constituyentes y no demuestran impacto. Con esto queremos mostrar la importancia de “mostrarse” adecuadamente y de ser transparentes en su accionar, .en la construcción de la confianza

### **3.7.2. Rendición de cuentas**

Existen varios desarrollos sobre rendición de cuentas y accountability en ONGs, y en particular destacamos el seminario internacional organizado por el ICD en abril de 2007 “Pregonar con el ejemplo, sociedad civil y rendición de cuentas” en el cual se plantean puntos de vista muy interesantes. Este seminario fue declarado de interés municipal por la Intendencia Municipal de Montevideo, y contó con el auspicio del Ministerio de Educación y Cultura, y

---

<sup>59</sup> Edelman 2009 Trust Barometer <http://www.edelman.com/trust/2009>

del Ministerio de Desarrollo Social, la Defensoría del Vecino y de ANONG. La actividad organizada por el ICD con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg, cuenta con la participación de representantes de OSC, organismos internacionales y agencias de cooperación de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, España y Reino Unido.

Cómo mencionamos en el párrafo anterior, el tema de rendición de cuentas es muy debatido. La rendición de cuentas<sup>60</sup>, adopta diferentes formas según sea a nivel local, nacional o mundial. Es influida profundamente por el contexto, en particular el contexto político, la ausencia o presencia de democracia y del respeto a los derechos humanos y está sujeta a los sistemas reguladores variables formales e informales, las leyes, las normativas, las reglas. Una mayoría piensa que la rendición de cuentas se refiere al cumplimiento de brindar información según determinados requisitos formales, de como se gastaron los fondos para las finalidades propuestas. Pero existe un criterio más profundo, que ve a la rendición de cuentas como un medio para influir el uso del poder, como una forma de decirle la verdad al poder. Por poder, refiere a la capacidad diferencial de diversos actores para controlar el acceso a los recursos, para estructurar ideologías que justifican

---

<sup>60</sup> Bonbright, David "El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs, Anexo II Conferencia Magistral en el seminario internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de cuentas" Montevideo, Abril 2007.

tales diferencias y para gobernar las instituciones y estructuras que reproducen la distribución desigual de tal poder<sup>61</sup>. Se plantea entonces a la rendición de cuentas como un proceso profundamente político.

Rendición de cuentas forma parte fundamental del proceso de crear frenos y contrapesos que aseguren que los menos privilegiados y con menos poder puedan retar y reconfigurar las dinámicas del poder social. Rendición de cuentas, cómo un impulso para crear sociedades más democráticas, equitativas y justas.

David Bonbright, en su conferencia titulada “El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs”, que fue la sesión inaugural del seminario mencionado previamente, plantea una teoría de cambio para la rendición de cuentas de las ONGs. Señala que las principales actividades de rendición de cuentas de las ONGs, incluyen el diálogo de interesados directos inclusivo y sistemático que fluye armónicamente hacia los informes públicos. Estos informes públicos incluyen datos acerca de las actividades, detalles, cuentas financieras, más el progreso hacia los resultados propuestos, más los criterios de quienes son más afectados por las ONGs, los beneficiarios. Las ONGs serán más eficaces cuando involucran, escuchan, responden y

---

<sup>61</sup> Bonbright, David “El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs”, Anexo II Conferencia Magistral en el seminario internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de cuentas” Montevideo, Abril 2007.

comunican. La finalidad de este desarrollo es comprender cómo la rendición de cuentas puede ser una guía para llevar adelante la misión de la ONG.

El autor plantea cuatro principios básicos a utilizar en la rendición de cuentas<sup>62</sup>:

- Fomentar la voz de las comunidades.

En un proceso de desarrollo se identifica en forma separada a quienes proporcionan recursos (donantes, gobiernos), a quienes diseñan y ejecutan el proceso (implementadores, organizaciones sociales) y a quienes son sumamente influidos o afectados (los más vulnerables, por sufrir repercusiones en sus propias vidas por el éxito o fracaso de la misión de la ONG, por ejemplo). Establece que el diálogo sencillo y práctico de interesados directos construye la confianza y la confianza garantiza el éxito. Si bien Bonbright deja constancia de las dificultades que esto puede implicar, señala que es el intento, el esfuerzo de inclusión y el hacer la información pública lo que es clave.

- Identificar conjuntamente tanto la resistencia como las vías para generar cambios.

---

<sup>62</sup> Bonbright, David "El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs", Anexo II Conferencia Magistral en el seminario internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de cuentas" Montevideo, Abril 2007

En la mayoría del trabajo del cambio social, los problemas son complejos y su evolución impredecible. Las soluciones deben incluir actitudes cambiantes, las relaciones, las capacidades, las condiciones y los comportamientos y las relaciones de poder deben estar incluidas en el problema. Sugiere abordar los problemas en un marco conducido por la planificación, la actuación, la reflexión y el aprendizaje de todas las fuerzas que apoyan el cambio. Determinar una visión compartida del éxito, identificar dónde está la resistencia y proyectar las vías a los cambios que deben darse para alcanzar el éxito duradero y que estrategias pueden utilizar.

- Pensar y actuar desde una perspectiva ecosistémica.

Una única organización que trabaja por sí sola rara vez puede impulsar todos los cambios necesarios, pero cuando diferentes organismos alinean para un resultado o la visión compartida del éxito, el poder de todo un ecosistema se desencadena. Cuando las organizaciones, incluso los donantes comienzan a pensar en sí mismos como una ecología de actores que trabaja hacia resultados compartidos, pueden hacer planes y actuar en colaboración con el resto, sin perder su identidad, permitiendo sinergias que conducen al aprendizaje social y a soluciones más eficaces.

También, al igual que en el punto anterior, aclara Bonbright que esta perspectiva es factible pero no siempre de sencilla aplicación.

- Compartir el aprendizaje.

Las prácticas de rendición de informes, actualmente buscan satisfacer requisitos legales y estándares vigentes, pero atentan contra un aprendizaje honesto y contra la reflexión. Los informes públicos deben abordar intrépidamente las preguntas ¿Qué queríamos lograr?, ¿Qué logramos en realidad?, ¿Qué factores causaron u obstaculizaron nuestro éxito?, ¿qué está funcionando bien?, ¿Qué necesitamos para el cambio y porqué? Se debe discutir reflejando los criterios de los donantes, los beneficiarios y todos los integrantes, aún cuando éstos sean profundamente divergentes.

La información pública transparente que refleja las voces de los beneficiarios permite la rendición de cuentas y el aprendizaje social. Esa rendición debe adoptar una forma que sea apropiada para la audiencia. Podría ser mediante diversos formatos, incluida la notificación oral en sesiones abiertas y en el idioma adecuado. Esta clase de información mejora la transparencia, la legitimidad y gana nuevo apoyo.

Para redondear la idea del tipo de rendición de cuentas que realmente crea valor, David Bonbright propone mirar al sector empresarial. Allí nos damos cuenta que está frente a una transformación fundamental en la cual la responsabilidad social empresarial está pasando a un lugar privilegiado en el escenario.

Dos artículos recientes en la revista Harvard Business Review manifiestan y anuncian esta tendencia. Porter y Kramer, en el número de diciembre de 2006, alegan que la proposición de valor social de un negocio es central a la ventaja competitiva que puedan lograr y plantean un reto implícito para las ONGs y los gobiernos:

“Abordar los temas sociales al crear valor compartido conducirá a las soluciones autosostenidas que no dependen de las subvenciones privadas o del gobierno. Cuando una empresa bien administrada aplica sus recursos, pericia y talento de gestión a los problemas que comprende y le interesan; puede tener una mayor repercusión sobre el bien social que otra institución o que una organización filantrópica”<sup>63</sup>

Trata también otro artículo de la misma publicación en el cual J. Bruggmann y C Prahalad, creen que los problemas más graves que amenazan (las

---

<sup>63</sup> Porter, M & Kramer M. Diciembre 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review

pandemias de salud, la pobreza, la degradación del medio ambiente) serán resueltos mediante las aplicaciones del modelo empresarial, aunque trabajen conjuntamente con las ONGs. El artículo incluye una lista de ejemplos de asociaciones entre empresas y ONGs que prometen para fortalecer ambas partes y acelerar significativamente el progreso hacia el impacto social<sup>64</sup>.

En conclusión, no cabe duda que las ONGs deben actuar con inteligencia acerca de como y que medir para demostrar su impacto. Para ser verdaderamente responsables del cambio social, se deben conectar sistemáticamente, las voces de los que hacen las cosas con los potenciales colaboradores que existen entre la población de mayores recursos. Es entonces cuando se crean condiciones para un aumento sustancial del flujo de nuevos recursos para el trabajo que puede lograr el cambio que la organización se ha propuesto<sup>65</sup>.

Cómo última reflexión, es el trabajo conjunto, la cooperación entre todos los actores, integrantes de la sociedad, llámese empresa u ONGs y el potenciar

---

<sup>64</sup> Brugmann, J.y Prahalad, C., Febrero 2007. Co- creating Business: New social Compact. Harvard Business Review.

<sup>65</sup> Bonbright, David "El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs", Anexo II Conferencia Magistral en el seminario internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de cuentas" Montevideo, Abril 2007

lo mejor de cada uno, lo que conduce a lograr la meta fijada del cambio social.

### **3.7.3. Algunas pautas para realizar informes de rendición de cuentas**

Luego de haber desarrollado esta visión sobre el futuro de la rendición de cuentas, en la cual ésta se comprende como diálogos que incluyen a todas las partes que permiten a todos los interesados hacer el trabajo de intentar generar un consenso acerca de cómo debe verse el éxito y luego acordar los caminos que transitarán juntos para lograr ese éxito; consideramos necesario también dar algunas pautas de uso más práctico, al momento de elaborar informes de rendición de cuentas.

Como mencionamos, los informes pueden ser de distintos tipos<sup>66</sup>:

- generales o parciales;
- dirigidos a la comunidad o a grupos específicos (donantes, organismos que otorgan subsidios);
- con acento en la aplicación de los fondos obtenidos, en la ejecución de un programa determinado o en los resultados alcanzados durante un período de trabajo.

---

<sup>66</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

A la hora de rendir cuentas a un donante específico sobre la utilización de su aporte, por ejemplo, a éste le interesará que sea claro que los procedimientos administrativos de la organización garantizan el cumplimiento de su voluntad, o de los requisitos impuestos por los organismos que financian los programas y el sistema contable debe estar preparado para clasificar fácilmente los datos que demuestren el cumplimiento de las restricciones impuestas. Esta rendición específica, además del detalle de gastos debe contener una descripción literal de las acciones desarrolladas, los logros obtenidos, cartas de los beneficiarios del programa, fotografías y todo elemento que ayude al donante a percibir claramente el impacto social de su donación o aporte.

Cuando se trata de rendir cuentas al público en general, el informe anual es una inapreciable oportunidad para hacerlo. Existen también, como otro ejemplo, instituciones que necesitan rendir cuentas con mayor frecuencia (mensual). En estos casos la información suele ser menos completa que la anual pero en cualquier caso es conveniente tener en cuenta las siguientes pautas en las rendiciones de cuentas<sup>67</sup>:

---

<sup>67</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

- Incorporar datos del mismo período del año anterior para permitir a los lectores evaluar la evolución y las modificaciones más significativas que se han registrado en la situación financiera.
- Exponer los ingresos restándoles los cargos directos para obtenerlos (ingresos netos); es decir, exponer el ingreso total menos los cargos que lo gravan indicando como subtotal el valor neto que ingresa a la organización.
- Ordenar los gastos por el destino de los fondos y no por el concepto de gasto. De esta manera, no sumamos los gastos totales de papelería sino que los agrupamos por programa de trabajo o área junto con otros gastos que ocasione ese programa en otros rubros. Así en el informe se ve claramente el costo de cada una de las actividades de la organización.
- Discriminar gastos por actividades directamente relacionadas con la misión y los gastos ocasionados por la estructura necesaria para la gestión de la institución.

- Especificar en el informe los gastos necesarios para obtener cada línea de ingresos. En otras palabras, que quede claro el aporte real de cada actividad de desarrollo de fondos al financiamiento de las actividades de la organización. Si los ingresos provienen de una actividad, debe aclararse cuánto cuesta organizarla. Si los fondos se recaudan a través de una actividad comercial, debe figurar cuál es el resultado económico del negocio. En síntesis, se trata de informar cuánto se invierte en recaudar.
- Es conveniente distinguir en el informe los ingresos y gastos recurrentes de los extraordinarios, de modo que la comunidad conozca la relación entre ingresos y gastos recurrentes y en que medida los primeros financian a los gastos recurrentes.

Si se trata de un informe mensual, es recomendable incluir, en forma adicional a los movimientos del mes, los importes acumulados en lo que va del año (por ejemplo). Una especie de memoria resumida, dónde se dé cuenta de las actividades del período<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000

#### **4. TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo consiste en el estudio de casos de ONGs de emprendimiento empresarial con el enfoque particular de los sistemas de información y los mecanismos de control interno utilizados en las mismas.

Comienza con la selección de los casos de estudio de ONGs relacionadas con emprendedurismo siguiendo el proceso que se describe en el capítulo de determinación del alcance y definición de casos.

Una vez elegido el grupo de organizaciones a entrevistar procedemos a contactarlas. El resultado fue bueno, pues cuatro de las cinco organizaciones nos conceden entrevistas personales. Solo una de ellas, por motivos de disponibilidad de tiempo, nos responde el cuestionario vía e-mail.

Antes de efectuar cada entrevista consultamos las páginas web de cada organización, confirmando que todas cumplen con nuestro objeto de estudio, interiorizándonos en su operativa específica.

#### **4.1. Casos de estudios seleccionados**

A continuación presentamos los casos que elegimos para estudio.

**EMPRETEC:** es una asociación civil sin fines de lucro que tiene la responsabilidad por el funcionamiento del programa EMPRETEC de las Naciones Unidas.

Sus funciones principales son:

- la identificación de oportunidades de inversión
- el desarrollo de actividades tendientes al mejoramiento empresarial, la constitución y desarrollo de empresas
- la facilitación de las relaciones de los empresarios en el mercado local y externo
- el apoyo a emprendimientos y actividades que fomenten la innovación y la tecnología.

Su misión es contribuir a la generación de empleo y desarrollo socioeconómico sostenible, apoyando al crecimiento y la internacionalización de los emprendedores y empresas uruguayas.

**DEVNET – WINNER:** es un programa del “Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo” (PNUD) financiado por la “Cooperación Italiana para el Desarrollo” y ejecutado por Asociación sin fines de lucro DEVNET. Sus objetivos son fomentar, capacitar, apoyar y proporcionar conectividad a las mujeres emprendedoras de micro, pequeñas y medianas empresarias. Quienes integran la red WINNER buscan contactarse con comunidades de mujeres emprendedoras de diversas regiones del mundo, relacionarse con empresas organizaciones y fundaciones, intercambiar experiencias, tecnología, innovación de gestión y de procesos. Además buscan concretar oportunidades de comercio e iniciar contactos y negociaciones con potenciales clientes, así como también ser escuchadas y tener presencia a nivel nacional e internacional a través de la capacitación en el uso de las tecnologías de la información, en gestión empresarial y temáticas de género.

**DESEM Jóvenes Emprendedores:** es una organización civil sin fines de lucro presente en Uruguay desde 1991, como representante local de Junior Achievement, organización internacional presente en más de cien países.

Su misión consiste en:

- Implementar programas educativos que ayuden a jóvenes a comprender , desarrollar y valorar el emprender como factor clave

para la realización de las personas , la generación de empleo , la inversión y la creación de valor en la sociedad, la transparencia y el trabajo en equipo.

- Ser un referente de excelencia en el desarrollo de los jóvenes uruguayos, integrando empresas, compartiendo los logros obtenidos.
- Ofrecer a los integrantes de la organización el mejor ambiente de trabajo, potencial de desarrollo y crecimiento personal.

**FUNDASOL:** es una asociación sin fines de lucro constituida en 1979. Su misión es:

- promover la generación de empleo preferentemente calificado
- el desarrollo productivo sustentable y la innovación, brindando servicios de capacitación y asesoramiento en el ámbito de la gestión empresarial, y facilitando el acceso al financiamiento productivo a empresarios, emprendedores y organizaciones del sector social de la economía.

Todo esto se lleva a cabo mediante el apoyo a la creación de la micro, pequeñas y medianas empresas, emprendimientos asociativos y el desarrollo

de los existentes así como también a través del fomento del espíritu emprendedor y la promoción de la cooperación empresarial.

**ENDEAVOR URUGUAY:** es una organización internacional sin fines de lucro, con sede en Nueva York y presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Sudáfrica, Turquía y Uruguay, que potencia a los emprendedores y promueve la cultura emprendedora, contribuyendo al desarrollo económico y social de los países.

Su misión es identificar, seleccionar y apoyar emprendedores dinámicos y con alto potencial de crecimiento. Buscan a través de estos generar nuevos puestos de trabajo y riquezas para el Uruguay.

En forma adicional a los casos de estudio, entrevistamos a CCEE EMPRENDE y a INGENIO que no cumplen con la condición de ser ONGs, sino que son programas sin personería jurídica. Es por esta razón, que no guardan homogeneidad con los casos seleccionados.

Igualmente constituyen casos relevantes en cuanto a sus buenas prácticas en algunos aspectos. Esto hace que sean de utilidad para contrastar o reforzar ciertos conceptos que desarrollamos a lo largo de nuestra investigación. A continuación procedemos a presentar los que denominamos, casos de control.

**CCEE EMPRENDE:** a partir del año 2007 la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República desarrolla actividades dirigidas a apoyar a emprendedores mediante el Programa CCEE EMPRENDE. La misión del programa CCEE EMPRENDE es acompañar al emprendedor dinámico, a través de la capacitación, tutoría para la elaboración del Plan de Negocios y asistencia técnica, contribuyendo así a permitir crear y desarrollar su emprendimiento. Su objetivo es contribuir a promover la utilidad social del conocimiento contribuyendo a la solución de los problemas que hacen a la mejora de la calidad de vida de la población, con retorno académico.

**INGENIO:** Ésta incubadora de empresas fue creada en el 2001 como iniciativa del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y la Universidad ORT Uruguay, con apoyo del Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Su objetivo es fomentar la creación de nuevas compañías basadas en tecnologías de la información así como también apoyar en la canalización del impulso hacia los emprendedores de todo el país. De esta forma buscan potenciar emprendimientos prácticos, crear actividad económica y colaborar en la creación de empleos.

Estas dos organizaciones constituyen casos particulares, son programas sin personería jurídica. Se apoyan en la Facultad de Ciencias Económicas y LATU respectivamente en variados aspectos, desde la infraestructura hasta la utilización de procesos y normas definidas para el mencionado ente autónomo y la persona de derecho público no estatal.

A modo de síntesis, CCEE EMPRENDE e INGENIO, no se adecuan al perfil de organizaciones que apuntamos. El apoyo de la Facultad de CCEE y LATU, hacen que parte de sus mecanismos de control y sistemas de información revistan particularidades, considerando la fuerte vinculación con el sector público. Por lo tanto, no constituyen lo que denominamos mas adelante “casos seleccionados”; pero por las buenas prácticas identificadas configuran casos de control.

#### **4.2. Presentación de la información obtenida**

En este capítulo exponemos la información obtenida en las entrevistas mantenidas con las instituciones.

#### 4.2.1. Características generales

##### - Forma jurídica

En relación a la forma jurídica, y como se puede observar en el siguiente gráfico, la mayoría de las organizaciones (80%) opta por constituirse como Asociación Civil sin fines de lucro. Con excepción de dos casos el resto conserva la misma forma jurídica desde el momento de su creación.

Los dos casos en que se dan migraciones de una forma jurídica a otra son ENDEAVOR y DESEM. En el primer caso, nace como fundación y luego de un año se constituye como Asociación Civil sin fin de lucro y en el segundo caso ocurre lo inverso pero doce años luego del inicio de sus actividades.

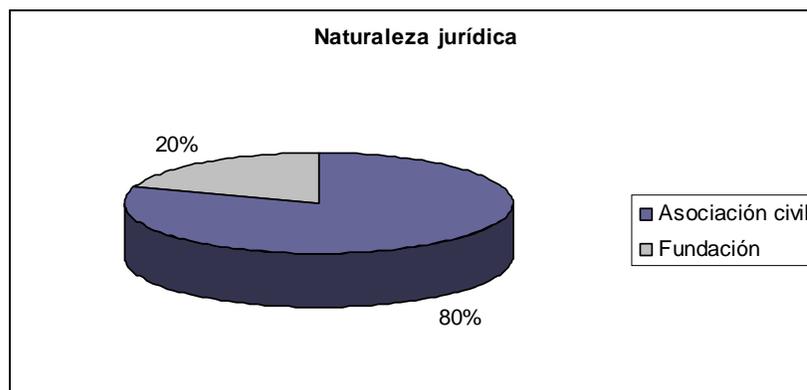


Figura N° 5. Naturaleza Jurídica.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

Estos cambios se dan en base a la recomendación que sugieren los asesores legales que asisten a las respectivas ONGs.

- Fecha de creación

Con respecto a la fecha de creación, el total de las ONGs entrevistadas inician sus actividades hace menos de treinta años. La más antigua es FUNDASOL que inicia actividades en 1979 y la más reciente ENDEAVOR que surge en el año 2000.

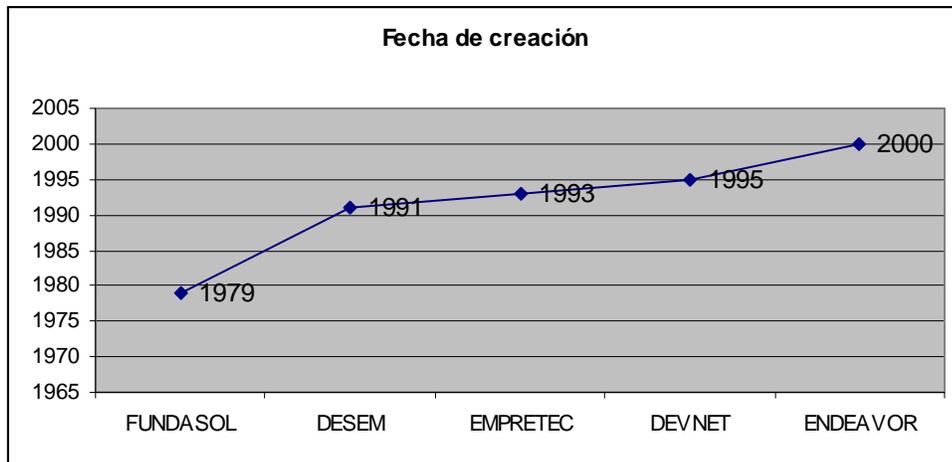


Figura N° 6. Fecha de creación.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

- Vínculos con otras organizaciones

Analizamos la vinculación con organismos internacionales y locales.

Si bien todas las organizaciones entrevistadas tienen algún vínculo con organismos internacionales sólo DESEM y DEVNET-WINNER son sucursales de estos a las cuales deben reportarle información y mantienen contacto permanente. En el caso de ENDEAVOR y EMPRETEC, si bien surgen como iniciativa de organismos internacionales actualmente operan en forma independiente y mantienen las metodologías de trabajo de aquellos organismos que le dan origen.

Esta metodología de trabajo incluye prácticas como:

- la definición de procesos,
- la elaboración de manuales de procedimientos,
- el manejo de presupuestos y su continuo análisis,
- y el reconocimiento de la importancia de las políticas de recursos humanos, entre otros.

FUNDASOL es la única ONG que surge como iniciativa uruguaya.

En el 100% de los casos, se relacionan con organismos internacionales a través del financiamiento.

A nivel local, todas las organizaciones entrevistadas poseen al menos algún vínculo con otras organizaciones. A modo de ejemplo citamos extracto del código de conducta ética de DESEM: “Trabajaremos en colaboración con otras organizaciones y redes, cuando la situación lo amerite, en el marco de objetivos comunes y una visión mancomunada. Las asociaciones que se generan deben fundarse en criterios de igualdad, compromiso mutuo y responsabilidades compartidas. Debemos promover la construcción de una red social fuerte, tanto a nivel local como nacional”.

Cuatro de las cinco organizaciones entrevistadas se vinculan entre sí a través del Programa Emprender.

#### - Normas de calidad

Una vez comenzado el proceso de entrevistas, surge que algunas ONGs tienen antecedentes en materia de cumplimiento de normas de calidad. Es por esta razón, que si bien no estaba previsto en nuestra guía original de preguntas, incorporamos sobre la marcha, una pregunta sobre procesos de calidad. Únicamente EMPRETEC y DESEM tienen historiales al respecto.

En el caso de EMPRETEC, nos manifiestan que es a raíz de la certificación ISO a la que se someten hace algunos años, a partir de la cual surgen mejoras en cuanto a procedimientos, controles e información. Actualmente no mantienen la certificación, ya que según nos informan el costo les resulta elevado en el presupuesto que manejan. A pesar de ello, consideran y nos comentan que éste proceso de años anteriores, deja sus frutos.

Al mencionar las normas de calidad, no queremos dejar de comentar el caso de DESEM. Durante 2008, se postula a obtener el premio nacional de calidad del Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Es de destacar que aún no existe una categoría de certificación de ONGs, por lo cual DESEM concursa con empresas. En el primer año de participación, logra obtener una mención y aspiran a obtener uno de los premios que otorga el INACAL en el presente año.

De acuerdo a la información que nos proporcionan en la entrevista, ésta actividad les ayuda a fortalecer los mecanismos de control interno y mejorar continuamente los sistemas de información.

#### **4.2.2. Ambiente de Control**

##### **- Código de ética**

A los efectos de conocer si existen pautas formales de conducta ética en las ONGs entrevistadas, preguntamos si existen códigos de ética, en caso de existir si son difundidos y si ante el registro de desvíos, éstos son documentados y corregidos.

Únicamente tres de las cinco organizaciones entrevistadas cuentan con un código de ética escrito, pero solo dos de ellas nos proporcionan copia del mismo. Pudimos comprobar que aquellas que lo poseen se preocupan por difundirlo internamente además de motivar a sus integrantes a que compartan la filosofía adoptada y se comprometan socialmente en llevarlo a cabo. En cuanto a la difusión externa a la organización podemos destacar el ejemplo de ENDEAVOR quien anexa su Código de Ética en su pagina web<sup>69</sup> a modo de exponer públicamente como dice en su texto “ su patrimonio más valioso: la comunidad basada en el respeto y la confianza”.

---

<sup>69</sup> <http://www.endeavor.com.uy>

Cabe destacar también que aquellas que poseen el código analizan los comportamientos que no se alinean a este. Además, se toman acciones correctivas que van desde el reporte de la conducta inadecuada hasta sanciones más severas como la desvinculación de la persona que comente la falta. Esto se materializa en ENDEAVOR a través de la creación del Comité de Ética y Valores. Tal como lo expresa en su texto “El Comité de Ética y Valores ENDEAVOR”<sup>70</sup> vela por el espíritu ENDEAVOR y supervisa una actuación intachable de los miembros de la red”. Su función es tomar resoluciones específicas vinculadas a los diferentes casos analizados.

Nos parece interesante exponer brevemente algunas de las semejanzas y diferencias que poseen los textos de los códigos de ética de DESEM y ENDEAVOR a los cuales tenemos acceso:

- Ambas organizaciones formalizan sus códigos de ética durante el 2009, documentando en él, sus principios fundamentales, operativos y pautas que son guía de sus gestiones así como también un instrumento de fortaleza.
- Se detallan lineamientos de comportamiento a adoptar por cada uno de los grupos que forman parte de la organización, directorio, emprendedor, staff de trabajo, entre otros.

---

<sup>70</sup> <sup>70</sup> Código de Ética para Emprendedores y red Endeavor Anexo II, Julio 2009

- Sólo una de las dos organizaciones crea un Comité de Ética integrado por dos directores, los cuales reportan directamente al Directorio los casos analizados y toman resoluciones en forma conjunta. Este Comité sesiona dos veces al año. Cabe resaltar que es de interés de la organización que en el futuro este comité esté integrado también por emprendedores.

- Políticas y prácticas de recursos humanos

Indagamos sobre la existencia de descripciones de puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño y capacitación del equipo de trabajo.

Destacamos la existencia de un departamento de recursos humanos en DESEM. Este departamento posee las funciones de: descripción de tareas por puestos de trabajo, el proceso de fijación de objetivos del personal, las evaluaciones de desempeño y la elaboración de planes de capacitación del equipo de trabajo, entre otros. Las descripciones de puestos son revisadas en forma anual. Los objetivos son fijados en conjunto con el involucrado y su cumplimiento se evalúa anualmente.

En ENDEAVOR y FUNDASOL, se llevan a cabo las mismas prácticas a pesar de no contar con un departamento de recursos humanos. Estas funciones se encuentran centralizadas en la Directora Ejecutiva de la organización y en la Junta Ejecutiva respectivamente.

DEVNET WINNER, no utiliza descripciones de puestos, no se fijan objetivos para cada puesto de trabajo ni se evalúa el desempeño en forma sistematizada. De hecho las funcionarias ocupan sus posiciones desde 1995, fecha de inicio de las actividades de la ONG, . Desde ese entonces, no hay rotación de cargos y la estructura se mantiene incambiada.

EMPRETEC tampoco utiliza las evaluaciones de desempeño ni fijación de objetivos por puesto de trabajo. Nos comentan que existen descripciones de puestos que se hicieron en el pasado cuando se sometieron al proceso de calidad ISO pero las mismas no se revisan desde entonces.

El siguiente gráfico permite visualizar, la proporción de organizaciones que utilizan evaluaciones de desempeño.



Figura Nº 7. Evaluaciones de desempeño.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

Verificando en nuestros casos de control, vemos que ambos, CCEE EMPRENDE e INGENIO utilizan las evaluaciones de desempeño como una herramienta para control. En el caso de CCEE EMPRENDE, es un requisito indispensable, por ejemplo a la hora de renovar los contratos con los docentes. Nos informa la Cra. Messina que dan mucha importancia a las evaluaciones realizadas por los participantes de las distintas actividades.

Cuando se trata de la capacitación de los equipos de trabajo nos encontramos que tanto DESEM, ENDEAVOR y FUNDASOL, realizan muy buenas gestiones en este aspecto. Nos manifiestan que periódicamente relevan las necesidades de capacitación de los miembros de la organización.

Planifican actividades educativas ya sean externas, solicitando convenios con instituciones de enseñanza o internas, realizando jornadas de capacitación dictadas por la persona de la organización idónea en el tema.

- Estructura organizacional

Todas excepto DEVNET-WINNER poseen organigrama en los cuales se representa claramente los departamentos, funciones y relaciones entre cada uno de los órganos. En ninguno de los casos existe comité o departamento de auditoría interna, aunque en el caso de DESEM y FUNDASOL se realiza algún tipo control asociado a esta operativa.

Respecto a la cantidad de integrantes, FUNDASOL es la ONG que cuenta con mayor número de personas, mientras que DEVNET-WINNER registra la menor cantidad de integrantes.

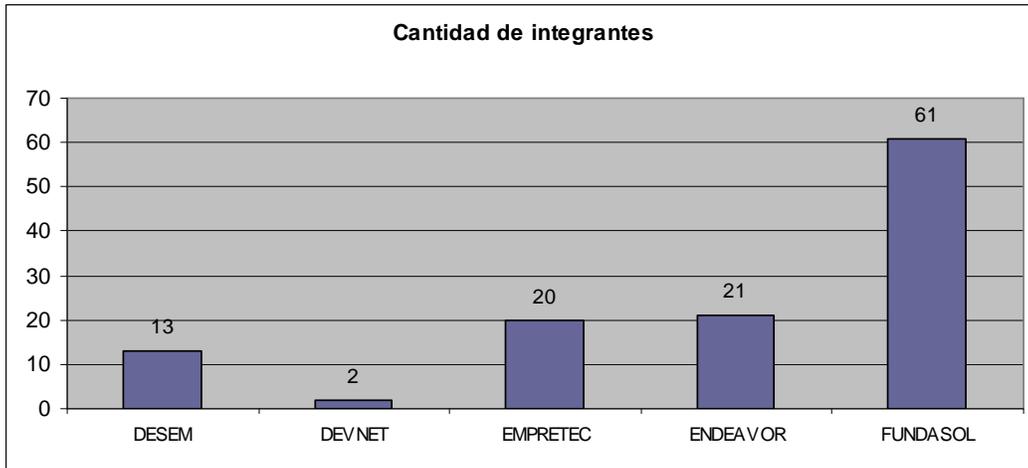


Figura N° 8. Cantidad de integrantes.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

Las cifras que figuran en el gráfico corresponden al personal rentado e incluyen personal con dedicación de tiempo completo.

En DESEM, nueve funcionarios son fijos y cuatro consultores son variables y se contratan por proyecto.

Se da otra situación particular que merece aclaración y es el caso de EMPRETEC. En esta organización el Director y tres técnicos son funcionarios de BROU, es decir su salario lo paga la mencionada institución financiera.

Adicionalmente, existe participación del personal voluntario en las ONGs entrevistadas pero su cantidad es variable y depende de la demanda de cada actividad. En el caso de DESEM, el voluntariado está integrado por personal temporario bajo contrato de pasantías semestrales y por un grupo de

aproximadamente novecientas personas que se encuentran a disposición para su programa de empresas juveniles. Por su parte, ENDEAVOR también cuenta con el apoyo voluntario de mentores. Estos son reconocidos profesionales, académicos y empresarios de los más variados sectores, que donan su tiempo y experiencia para colaborar con el proceso de selección de emprendedores.

En DESEM, ENDEAVOR, EMPRETEC y FUNDASOL algunos miembros del consejo directivo también son voluntarios punto que desarrollamos a continuación cuando abordamos la temática vinculada a dirección

Nos gustaría remarcar que no informamos respecto a la adecuación del número de funcionarios a la actividad de la ONG, porque no es posible determinarlo ya que carecemos de elementos para realizar tal evaluación. Para citar un ejemplo de la falta de estos elementos, las organizaciones se reservan la información del monto del presupuesto global que manejan. Igualmente, pensamos que la información expuesta en políticas y prácticas de recursos humanos mitiga esta falencia, ya que allí se informa si cada puesto de trabajo se encuentra justificado, si existen descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño entre otros.

- Dirección

De las entrevistas surge que el órgano Consejo Directivo o Directorio no esta presente en todos los organigramas de las organizaciones.

En la gráfica adjunta podemos observar la presencia o no de este órgano.

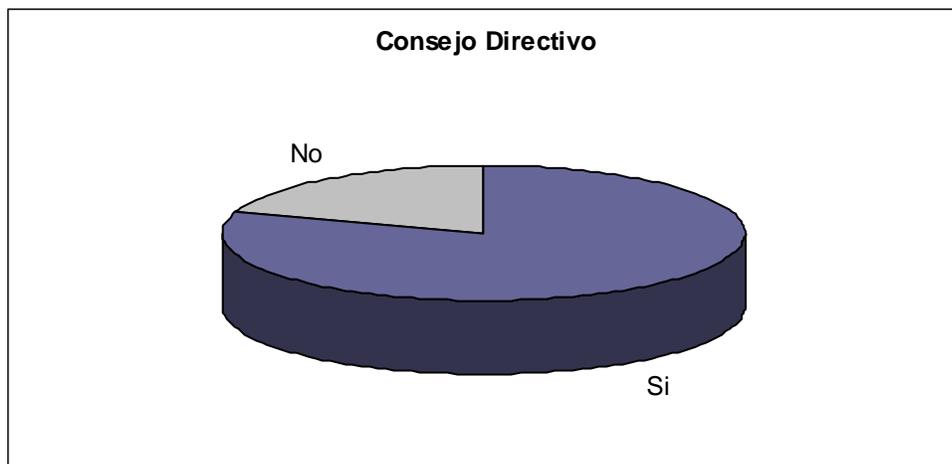


Figura Nº 9. Consejo Directivo.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

Este órgano máximo lo podemos encontrar en EMPRETEC, ENDEAVOR, DESEM y FUNDASOL. Solo en DEVNET-WINNER no existe.

La cantidad de integrantes de los consejos directivos es variable en todas las organizaciones entrevistadas, pero en ningún caso supera los once miembros. Esto se registra en DESEM.

En todas las organizaciones donde encontramos la presencia del Consejo Directivo se utiliza algún mecanismo predeterminado para su designación. La elección de este órgano se realiza de distintas formas, por votación, designación, entre otros. En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de organizaciones que utilizan las distintas formas.

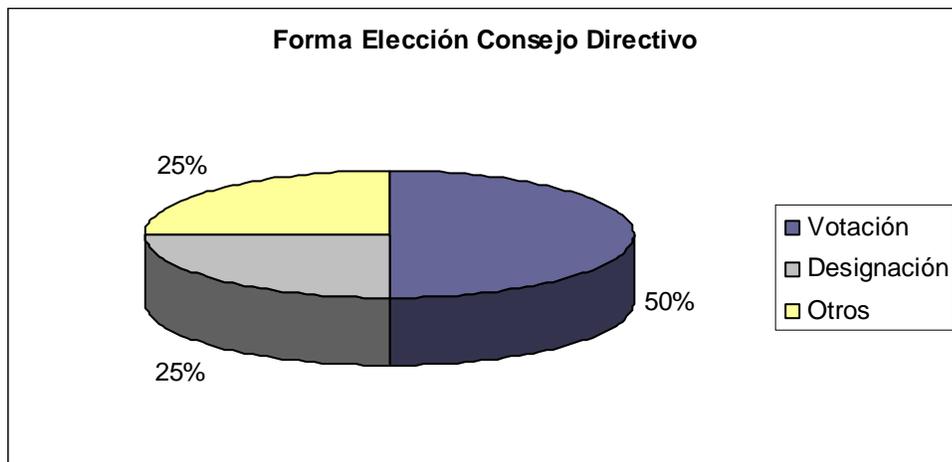


Figura Nº 10. Forma Elección Consejo Directivo

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

En FUNDASOL y DESEM la forma de elección es por votación de sus miembros. Por otra parte en EMPRETEC, se da la particularidad que la elección de los miembros del Consejo Directivo esta sujeto a la designación que realicen los distintos organismos (Cámara de Industrias, BROU, Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información entre otras) que poseen representación en el órgano máximo.

Incluimos en la categoría otros a ENDEAVOR ya que la integración del Consejo Directivo se da por medio de la aceptación de postulantes que cumplan con el requisito de aporte de fondos a la organización.

Todas las organizaciones que poseen Consejo Directivo tienen una política definida de rotación en el cargo de sus miembros. En ellas se establecen los períodos de rotación formalmente o las condiciones que deben darse para la permanencia de los directores en los cargos. Un ejemplo de las condiciones, es que la permanencia de los miembros en el directorio de ENDEAVOR está sujeta a la existencia de aportes de fondos por parte de los mismos. En el caso de EMPRETEC la integración de la Comisión Directiva, está ligada a la rotación de los cargos de los directivos del BROU.

Como se observa en el siguiente gráfico, que incluye únicamente las organizaciones en las cuales existe Consejo Directivo (todas menos DEVNET WINNER), la periodicidad de reuniones que mantiene el Consejo Directivo, en general registra una alta frecuencia.

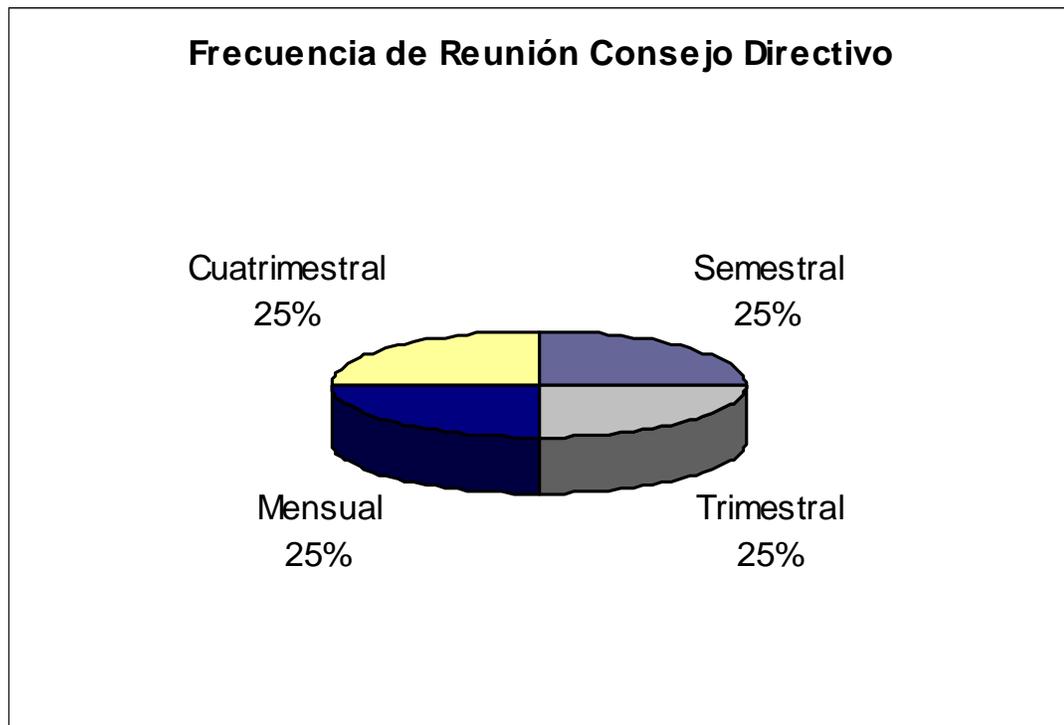


Figura N° 11. Frecuencia de Reuniones Consejo Directivo.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas.

ENDEAVOR es la única organización que sesiona en forma mensual.

En la totalidad de los casos las reuniones de la dirección son internas, es decir, no participan los beneficiarios.

Referente a la remuneración del directorio, se dan distintas situaciones como se puede apreciar en la siguiente tabla de datos:

	DESEM	EMPRETEC	ENDEAVOR	FUNDASOL
Retribución directorio	No	No	No	50% Si
Contrataciones de servicios a empresas vinculadas al directorio	No*	No*	Si	No

Figura Nº 12. Retribución al Directorio.

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

\*los casos de DESEM, y EMPRETEC, si bien actualmente no existen contrataciones con empresas vinculadas al directorio, no existe disposición escrita que las impida.

Apuntando a identificar si existe algún tipo de beneficio indirecto, preguntamos sobre la posible existencia de otros vínculos de las ONGs con el Directorio. Es así que solicitamos información respecto a las contrataciones de servicios con empresas vinculadas al Directorio.

En DESEM y EMPRETEC no existe una postura formal contraria a este tema. Sin embargo ENDEAVOR no se opone a este tipo de contrataciones en cuanto cumplan con el resto de las políticas de la ONG. FUNDASOL representa el único caso que afirma oponerse a este tipo de práctica.

### **4.2.3. Evaluación de riesgos**

En el 100% de los casos los entrevistados nos afirman que existe respeto por las políticas y procedimientos establecidos, que se identifican los principales riesgos y se controla la evolución de los mismos.

Todos los casos estudiados afirman tener una adecuada diversificación de los riesgos identificados. Quien nos proporciona más información en relación a este tema es DESEM. Nos comentan la preocupación existente en la organización por el análisis de riesgos financieros, riesgos de inversiones, riesgos operativos a nivel general, entre otros. Mencionan como incide el riesgo que implica la crisis mundial actual, en la planificación de sus actividades.

### **4.2.4. Actividades de control**

Nos parece apropiado esclarecer antes de abordar la temática, que en muchos aspectos que hacen a las actividades de control no se nos proporciona la información solicitada.

A continuación exponemos los diferentes tipos de actividades de control que detectamos y su frecuencia de realización.

		FRECUENCIA DE REALIZACIÓN			
		Mensual	Semestral	Anual	No realiza
ACTIVIDAD DE CONTROL	Presupuestos			FUNDASOL DESEM ENDEAVOR DEVNET WINNER EMPRETEC	
	Arqueos de valores	DESEM	FUNDASOL	ENDEAVOR DEVNET WINNER	EMPRETEC
	Inventarios	DESEM	FUNDASOL	ENDEAVOR DEVNET WINNER	EMPRETEC

Figura N° 13. Actividad de Control y frecuencia de realización

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

- Presupuestos

Todos los casos seleccionados utilizan presupuestos anuales, realizan controles periódicos y analizan sus variaciones.

DESEM prepara presupuestos por centro de costos, así como también Flujos de Caja, y analizan rentabilidad.

FUNDASOL manifiesta comenzar a utilizar presupuestos y realizar control a las variaciones presupuestarias durante el 2009, treinta años después de su creación.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas afirman controlar los desvíos presupuestarios y realizar acciones correctivas a los mismos en forma permanente. Por tener tratamientos que las distinguen del resto, exponemos primero el caso de FUNDASOL que comenta que realizará semestralmente el control de las desviaciones presupuestarias. Hablamos en futuro pues esta organización aún no efectúa hasta el momento ningún análisis de este tipo, por ser este su primer presupuesto.

Por otro lado DEVNET- WINNER si bien realiza acciones correctivas, no evalúa permanentemente su presupuesto, solo lo hace cuando entiende que ocurren eventos atípicos que provocan cambios en su línea de acción.

- Arqueos de valores e inventarios

Continuando con el análisis de las actividades de control, preguntamos a las organizaciones si realizan arqueos de valores e inventarios de sus bienes. La respuesta obtenida en este caso fue que el 80% de las organizaciones efectúan estos controles. Algunas tercerizan esta actividad contratando a estudios contables que mensualmente la realizan, tal es el caso de ENDEAVOR.

Por otra parte FUNDASOL nos comenta que realiza dos arqueos y dos inventarios anuales.

DESEM, realiza arqueos de valores sorpresivos e inventarios mensualmente.

EMPRETEC es el único caso que no efectúa estas actividades de control.

Cuando los resultados obtenidos con este tipo de controles no son los esperados; algunas organizaciones expresan que:

- se reporta el error y se sanciona al involucrado si fuera necesario (DESEM)
  
- “se analizan el porque de las variaciones del resultado y se toman medidas en función del motivo de dichas variaciones” (FUNDASOL)

Al preguntar sobre la existencia de manuales de procedimiento, el 80% de las organizaciones nos manifiestan que los utilizan, aunque solamente una de ellas nos proporciona copia de los mismos.



Figura N° 14. Existencia de manuales de procedimientos

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

El 20% restante se conforma por DEVNET- WINNER, que dado su reducido tamaño tiene escasa formalización ya que son únicamente dos funcionarias trabajando en conjunto, que comparten el mismo espacio físico y que si bien actúan de forma coordinada para llevar a cabo las tareas que les permiten cumplir con los objetivos fijados, no poseen registros formales de la totalidad de sus procedimientos.

Procurando disminuir el riesgo de ocurrencia de acciones indebidas, encontramos en DESEM, ENDEAVOR y FUNDASOL la aseveración

respecto a la existencia de oposición de intereses en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades que desempeñan.

#### **4.2.5. Información**

Vinculado a la preparación de informes, encontramos que el 100 % de las ONGs entrevistadas los preparan, existiendo gran diversidad de reportes.

El tipo de informe depende de las necesidades de información de cada organización, ya sean internas, estatutarias, exigidas por los donantes de fondos o respondiendo a necesidades de los beneficiarios.

Entre los informes más comunes que podemos observar se encuentran:

- balance,
- memoria,
- informe de evaluación del cumplimiento de plan de acción,
- informe de rendición de cuentas para donantes,
- evaluaciones de desempeño,
- minutas de reuniones,
- reportes de desvíos/errores de conductas o procedimientos

- boletines informativos, calendarios de actividades, información general en la web.

La frecuencia con la que se preparan los distintos informes varia según cada uno de ellos.

		FRECUENCIA DE REALIZACIÓN				
		Semanal	Mensual	Semestral	Anual	No realiza
TIPOS DE INFORMES	Balance		DESEM	FUNDASOL	DEVNET WINNER EMPRETEC ENDEAVOR	
	Memoria				DESEM DEVNET WINNER ENDEAVOR EMPRETEC FUNDASOL	
	Cumplimiento de plan de acción		DESEM ENDEAVOR		DEVNET WINNER EMPRETEC FUNDASOL	
	Evaluaciones de desempeño			DESEM ENDEAVOR	FUNDASOL	DEVNET WINNER EMPRETEC*
	Minutas de reuniones	DESEM FUNDASOL	ENDEAVOR		DEVNET WINNER EMPRETEC	

Figura N° 15. Existencia de manuales de procedimientos

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevista

- EMPRETEC, realiza evaluaciones de desempeño únicamente de los docentes

En el cuadro no incluimos los siguientes informes:

- rendición de cuentas ya que su frecuencia depende de las exigencias del donante de los fondos.

- reporte de desvíos de conductas o procedimientos, porque se emiten cada vez que se detecta el desvío.
- boletines informativos, calendarios de actividades e información general en la web porque depende de la dinámica de la organización.

Para exponer quienes son los destinatarios de los distintos informes preparados por las organizaciones entrevistadas, creamos el siguiente gráfico.

		DESTINATARIOS					
		Órgano directivo	Equipo de trabajo	Comité de ética	Donantes de fondos	Emprendedores	Otros
TIPOS DE INFORMES	Balance	0			0	0	0
	Memoria	0			0	0	0
	Cumplimiento de plan de acción	0	0		0		
	Rendición de cuentas	0			0		
	Evaluaciones de desempeño	0	0				
	Minutas de reuniones	0	0				0
	Reportes desvíos de conductas o procedimientos	0	0	0			
	Boletines informativos, calendarios de actividades, información general en la web					0	0

Figura N° 16. Tipos de informes y destinatarios

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos mediante entrevistas

En el gráfico se visualiza claramente los destinatarios de cada informe por lo cual procederemos a aclarar lo que nos manifiestan los entrevistados al respecto de los mismos.

El balance, la memoria anual, el informe de cumplimiento del plan de acción, el análisis de desvíos presupuestarios entre otros, tienen fines diversos y son elaborados por el 100% de nuestros casos de estudio, pero en ningún caso nos proporcionan copias de los mismos. Tienen como fines, por ejemplo, evaluar los objetivos cumplidos, analizar las actividades realizadas, encontrar variaciones respecto a las metas presupuestarias, detectar riesgos y diversificarlos. Podríamos decir que estos informes apuntan más al aprendizaje y a la evaluación de impactos.

Además, gran parte de las organizaciones, elaboran Informes de Rendición de Cuentas como respuesta a requerimientos de los organismos donantes de fondos. Por ejemplo, los proyectos o programas que se desarrollan con financiamiento del BID son los casos en los cuales las exigencias de informes son mayores.

De acuerdo a los que nos comentan los entrevistados, la rendición de cuentas es sofisticada y demanda mucho tiempo. Por ejemplo, DESEM, centraliza esta actividad en el Coordinador de Administración y Finanzas, que

es la persona que conoce a fondo los mecanismos de rendición de cuentas de este organismo y ha adquirido experiencia en este tema. Adicionalmente el BID realiza auditorías a las organizaciones que trabajan con sus fondos, en lo relativo a los programas o proyectos que el banco financia. En muchos de los casos, las rendiciones de cuentas incluyen análisis de flujos de caja. Estos flujos acompañan las solicitudes de liberaciones de fondos, que a su vez están restringidas a la coherencia de las mismas con las etapas del proyecto y su adecuada justificación. También existen procedimientos de firmas requeridas para liberar fondos. Por ejemplo en DESEM se necesita de la firma de dos miembros del directorio para emitir cheques. Las rendiciones de cuentas que realizan las organizaciones entrevistadas enfatizan lo financiero y contable. En ningún caso analizado, las rendiciones de cuenta son realizadas con participación de los beneficiarios.

Observamos que todas las organizaciones entrevistadas se preocupan por elaborar informes para emprendedores, entre otros, boletines informativos sobre actividades y programas con noticias vinculadas a las actividades del emprendedor. En ningún caso se incluye información sobre la gestión interna de la ONG.

En general nos manifiestan que gran parte de la información a emprendedores es proporcionada a través de las páginas web. Constatamos

al comunicarnos con las ONGs que brindan información telefónica genérica y que fomentan la visita personal.

En relación a los responsables de preparar los informes que utilizan las organizaciones para su mejor desempeño, nos encontramos con diversidad de actores, dependiendo en cada caso, del tipo de reporte. A continuación, detallamos los informes sobre los cuales tenemos esta información:

- balances, si las organizaciones poseen un departamento Administrativo Contable como es el caso de DESEM, EMPRETEC y FUNDASOL, es este quien elabora el reporte. En DEVNET- WINNER y ENDEAVOR, que no existe tal departamento, se contrata el servicio de estudios contables que se encargan de elaborarlo. Otro dato relevante es que el 80% las organizaciones entrevistadas poseen informes de auditoria externa.
- informes de desempeño docentes, de omisión y errores y de selección de emprendedores, así como los informes para emprendedores, todos son preparados por departamentos de Administración o de Recursos Humanos en caso que aplique, demandando en los casos pertinentes de la participación de los involucrados.

Todas las organizaciones entrevistadas afirman mantener adecuados y eficaces canales de comunicación entre los miembros de la organización. Manifiestan tener comunicación verbal fluida así como también usar el correo electrónico. DESEM nos comenta que forma un grupo de comunicación en Google a modo de intranet, donde miembros de la organización interactúan y comparten información utilizando la red, como por ejemplo, minutas de las reuniones, reportes de errores, manuales diversos entre otros.

Consideramos interesante contrastar, una práctica identificada en nuestros casos de control que no encontramos en los casos de estudio analizados. CCEE EMPRENDE nos informa sobre la intención de crear un grupo en Facebook como otro medio de comunicación. Esto surge luego de una jornada que se realiza en una Universidad de Chile sobre emprendedurismo. Por otra parte INGENIO recientemente ha comenzado a utilizar esta moderna herramienta de comunicación.

Otra práctica que queremos contrastar es el uso que realiza CCEE EMPRENDE, de su Web. No solo para informar sino para captar a futuros emprendedores. Expone e informa respecto a concursos que motivan el surgimiento de nuevos emprendedores y facilita la forma de acceder fácilmente a estos por ejemplo adjuntado en la Web su formulario de inscripción. Además CCEE EMPRENDE, anexa en su página Web un

formulario de seguimiento de sus emprendedores. En este formulario los emprendedores podrán lograr asesoramiento de diversos consultores expertos en la temática que los inquieta, colaborando así con los diversos emprendimientos.

En todos los casos, las organizaciones seleccionadas, trabajan con software de apoyo de gestión. Destacamos que ENDEAVOR y EMPRETEC utilizan además software CRM (Customer Relationship Management) para optimizar su relacionamiento con los emprendedores. EMPRETEC nos manifiesta que la implementación de este software es reciente. Reconoce que muchos de sus miembros aún no manejan por completo esta herramienta por lo cual no se aprovechan al máximo sus beneficios.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, podemos afirmar que el 100 % de las organizaciones se preocupan por mantener almacenamiento y respaldo informático de los datos manejados. En cuanto a la frecuencia del respaldo de la información, solamente EMPRETEC realiza respaldos diarios ya que utiliza los servidores de BROU; el resto de las organizaciones efectúan respaldos mensuales o bimensuales

Cuando preguntamos a las organizaciones entrevistadas si existe una política de autorización de permisos para el acceso a las diferentes

aplicaciones informáticas, nos encontramos con respuestas afirmativas en el 100 % de los casos.

Todas las organizaciones nos manifiestan que se preocupan por dejar establecidos procedimientos de control de privilegios de acceso informático, así como también de realizar revisiones periódicas de estos privilegios poniendo énfasis en su vigencia, adecuación y cumplimiento.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Analizada la información obtenida sobre los sistemas de información y los mecanismos de control que utilizan las ONGs entrevistadas, estamos en condiciones de realizar conclusiones sobre estos aspectos.

Las conclusiones son presentadas siguiendo las pautas establecidas en este trabajo, agrupándolas en nuestros dos grandes temas, el control interno y los sistemas de información.

Nuestro propósito es destacar los aportes en materia de buenas prácticas identificadas en nuestros casos de estudio. El trabajo se realiza en base a la información provista por las organizaciones entrevistadas, que en muchos casos no pudo ser verificada. Destacamos que los datos en todos los casos dependen del grado de apertura y de los conocimientos del entrevistado.

En términos generales observamos que en todas las ONGs entrevistadas existe un uso generalizado de sistemas de información y adecuados mecanismos de control interno. Se detallan a continuación cuales son las mejores prácticas identificadas. Posteriormente incluimos algunas recomendaciones que creemos pueden ser de utilidad.

## **5.1. El Control interno**

Uno de los temas mas destacados asociado al ambiente de control y que últimamente toma mayor relevancia entre las organizaciones del tercer sector, es la creación y utilización de Códigos de Conducta Ética.

El creciente protagonismo de las ONGs y su exposición en el plano público han convertido en una necesidad y un verdadero desafío generar sistemas de confianza basados en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas. El medio para demostrar el compromiso adquirido es la creación de códigos de conducta ética.

Las organizaciones entrevistadas no escapan a esta realidad, más aún cuando su misión y objetivos están vinculados al apoyo para la creación de empresas.

Consideramos una buena práctica que estas organizaciones hayan tomado la iniciativa y se interesen por que todos sus miembros compartan esta filosofía de trabajo y se comprometan a cumplirla. Un buen ejemplo del compromiso adquirido y de práctica a tomar en cuenta, es la creación de Comité de Ética; cuya misión es controlar la alineación de las conductas a las pautas establecidas.

También asociado al ambiente de control, concluimos que se utilizan buenas prácticas respecto a la capacitación y motivación de los miembros. El correcto uso de herramientas tales como, descripciones de puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño, fijación de objetivos, planes de capacitación para todos los integrantes, entre otras, dan sustento a la conclusión anterior.

Creemos que tanto, los lineamientos internacionales, como las normas de calidad, otorgan a las ONGs un marco de referencia rico en cuanto a control interno y sistemas de información. Esto no implica que no puedan existir buenas prácticas en organizaciones que no tengan relación con una casa matriz o que no se ajustan a los requerimientos de programas de calidad. Observamos en nuestros casos de estudio que los exponentes de mejores prácticas tienen alguno o ambos elementos.

El hecho de concursar con otras organizaciones por obtener “El Premio Nacional de Calidad” o someterse a “Certificaciones ISO”, demanda en la organización preocupación permanente por analizar y mejorar sus procesos y actividades.

## **5.2. Sistemas de información**

Las organizaciones entrevistadas reconocen a la información y su adecuada administración como un recurso valioso.

Destacamos como ejemplo de buen uso de la información los casos de organizaciones que realizan balances de forma mensual, consiguiendo de esta forma información oportuna y útil para la toma de decisiones.

La creación de grupos de comunicación, a modo de intranet, como los existentes en Google, optimizan la comunicación y el uso de la información al interior de las organizaciones, anexando de esta forma a la red, información útil, oportuna, relevante y de fácil accesibilidad para todos los miembros de la organización.

Adicionalmente, la incorporación de CRM contribuye a optimizar el relacionamiento con sus potenciales clientes: los emprendedores. Entendemos que el buen uso de esta herramienta puede provocar un gran impacto y colaborar en el camino para potenciar emprendedores.

Asociado con la protección de la información y el respaldo informático de la misma, identificamos como buena práctica dentro de las ONGs el respaldo diario de los datos manejados.

### **5.3. Recomendaciones**

Con las recomendaciones pretendemos promover una mayor participación, coordinación e integración entre el emprendedor y la ONG que lo apoya.

En primera instancia hacemos alusión a la información dirigida a los emprendedores. Encontramos que si bien todas las organizaciones dan a conocer su misión y existencia a través de sitios Web, esta herramienta de acceso masivo puede potenciarse aún más, anexando formularios de seguimientos de emprendedores, fomentando la información y la comunicación a través del uso de la web de redes sociales, como por ejemplo “Facebook”.

Por otra parte, consideramos que la relación de la ONG y el emprendedor debe extenderse a otros niveles, es decir no limitarse a que la ONG apoye, capacite; y el emprendedor aprenda, cree o mejore una empresa.

Pensamos que las ONGs deben preocuparse por fomentar la intervención de los interesados, es decir los emprendedores, en los informes de rendiciones de cuentas. El emprendedor puede y debe aportar ideas desde su perspectiva. Es el aprendizaje conjunto de todos los actores y el potenciar lo mejor de cada uno lo que puede provocar cambios sustanciales, mediante el mejor y mayor logro de los objetivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez Torres, Martín. “Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos”. Panorama Editorial. México. 1996.
- Arboleya, Guillermo - López, Alejandro .La administración que deja ver el fondo. Argentina Ediciones Granita.2000
- Barboza Umpierre, Ma. Natalia y Vilaro Schroeder, Florencia Ma. “ Sistemas de Información y Normas Contables en las ONGs” Trabajo monográfico presentado a la Facultad de CCEE para la obtención del Título de Cr. Público, 2007
- Barrionuevo, Liliana, 2001. “Empresas del tercer sector: Bases para la instalación de un sistema de gestión”. Acceso el 22 julio 2009.  
Disponible en <http://www.intercostos.org7documentos/Trabajo161.pdf>
- Berbia, Patricia; “Evaluación eficaz del Sistema de Control Interno”; Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos; 2008
- Bessonarte, Fraga, Vázquez “Diseño de la estructura organizativa, sistemas de información contable y alternativas de financiamiento en ONGs de protección a la infancia y promoción de la mujer, en Uruguay”, Trabajo monográfico presentado a FCCEE para la obtención del título de Cr. Público, Plan 90, 2004

- Bettoni, Analia - Cruz, Anabel. “El Tercer sector en Uruguay”. Material preparado para el proyecto de Estudio de las Tendencias del Tercer Sector en Iberoamérica, desarrollado por Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Pablo-CEU.1999.Disponible en [http://www.voluntariossf.org.ar/biblioteca/tercer\\_sectoruruguay.pdf](http://www.voluntariossf.org.ar/biblioteca/tercer_sectoruruguay.pdf)
- Bonbright, David “El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONGs”, Anexo II Conferencia Magistral en el seminario internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de cuentas, Montevideo, Abril 2007.
- Brugmann, J. y Prahalad, C., Febrero 2007. Co- creating Business: New social Compact. Harvard Business Review.
- Bygrave y Hofer. 1991, pág. 13. Citado por José Manuel Comeche Martínez. “Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo”, Capítulo 67, Universidad de Valencia, España, 2004
- Código de Ética para Emprendedores y red Endeavor Anexo II, Julio 2009
- Comeche Martínez, J.” Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo”, Universidad de Valencia, España, 2004
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 1992

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Vigésimo segunda edición, Editorial Espasa Calpe. Madrid. España. 2001
- Edelman 2009 Trust Barometer <http://www.edelman.com/trust/2009>
- Ernst & Young. “Evaluación del Control Interno, consideraciones para evaluar el control interno a nivel de empresa”. Ernst & Young LLP, 2003.
- Estatuto Tipo para las Asociaciones Civiles y Fundaciones. Artículo 24. [www.dgr.gub.uy/asoc\\_estatuto.htm](http://www.dgr.gub.uy/asoc_estatuto.htm). Acceso 13 de Marzo de 2009.
- FAO.ORG. Acceso 11 de Enero de 2009. Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/es/ong/ong/ongosc.htm>
- Formichella, María Marta “El Concepto del Emprendimiento y su relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local”;Argentina, 2002
- Gerstenfeld, Pascual – Fuentes, Álvaro. “Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay”- Oficina de la CEPAL .Montevideo.2005
- Gonzalo Alonso, Félix. “Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar europeo”. Revista anales de mecánica y electricidad, mayo junio 2006. Acceso por Internet el 21 julio 2009 [https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales\\_get.php?id=1270](https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1270)
- Hernández, Roberto - Fernández, Carlos - Baptista, Pilar. “Metodología de la Investigación”. México, 2003

- Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. “Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia”, Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.
- Morales Gualdrón, Silvia; “El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off : Un análisis del caso español”; Tesis Doctoral ; Universidad de Valencia; España; 2008
- Pechuán Gil, Ignacio. “ Sistemas y Tecnologías de la información para la gestión” 1997 Mc Graw Hill
- Pérez Decarolis, Walter - "Aspectos organizacionales del análisis y diseño de Sistemas de Información"- Documento N° 15, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2002
- Porter, M & Kramer M. Diciembre 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review
- Rusque, Ana María. “Reflexiones en torno a un programa emprendedor para las universidades Latinoamericanas”, Volumen 4, N° 1 (Nueva Serie), Caracas, Revista Anales de la Universidad Metropolitana, 2004
- Sauleda, Luis. Control Interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado, Trabajo enmarcado en lo previsto en el literal V) B) de

las bases del concurso de oposición y méritos para la provisión efectiva del cargo de Profesor Titular Grado 5 en la asignatura Control Interno y Organización de Sistemas Contables, que incluyeron un trabajo sobre el tema “Estado actual de la disciplina en Uruguay y en el exterior. Revisión crítica de su nivel de desarrollo, de las temáticas en discusión de acuerdo a los diversos enfoques existentes y de sus perspectivas, con conclusiones referidas a las prioridades respecto a la docencia y a la investigación universitaria.” 2008

- Senn, James A. - "Sistemas de Información para la Administración"- México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.
- Senn, James A. “Análisis y Diseño de Sistemas de Información”, Mc Graw Hill, 1991
- Wilson – Grau, Ricardo.-“La Gestión Estratégica de Riesgos para Organizaciones de la Sociedad Civil”, 2004
- Sitio web: [www.ccee.edu.uy/extension/emprenedores2009/indexhtml](http://www.ccee.edu.uy/extension/emprenedores2009/indexhtml); Acceso 01 de Marzo de 2009
- Sitio web: [www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds\\_384238.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/DS/08/11/30/sds_384238.asp) Nota del Periodista Miguel Bardesio del El diario El País sobre el Emprendedorismo Acceso 02 de Marzo de 2009
- Sitio web: [www.un.org/partners/civilsociety/home.htm](http://www.un.org/partners/civilsociety/home.htm) Acceso 10 mayo de 2009.

- Sitio web: [www.emprender.com.uy](http://www.emprender.com.uy)
- Sitio web: [www.endeavor.com.uy](http://www.endeavor.com.uy)
- Sitio web: [www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/ponenciaCandidaCabello.pdf](http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/ponenciaCandidaCabello.pdf). Acceso 20 de agosto de 2009
- Sitio web: [www.universia.edu.uy](http://www.universia.edu.uy). Acceso 04 de setiembre de 2009
- Sitio web: [www.el.pais.com.uy/suple/empresario/09/08/14/el\\_empre\\_435332.asp](http://www.el.pais.com.uy/suple/empresario/09/08/14/el_empre_435332.asp). Acceso 04 setiembre de 2009

## ANEXO A

### ENCUESTA TELEFÓNICA

**Nombre ONG:**

**Información general:**

De acuerdo a los fines que persigue, ¿se identifica como una ONG que fomenta el emprendedurismo?

**Control interno:**

Realizan controles de los casos (emprendedores) que solicitan apoyo de la organización?

Con proyectos en curso

Con proyectos finalizado

No controla

**Sistemas de información:**

Emiten informes ¿Qué tipos?

Memoria

Estados contables

Boletín actividades

Anuncios asambleas

Renovación cargos directivos

## **ANEXO B**

### **LISTADO DE ORGANIZACIONES UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN**

#### **CASOS DE ESTUDIO**

##### **DESEM**

Entrevistado: Paola Rapetti – Directora Ejecutiva

##### **DEVNET – WINNER**

Entrevistados: Adriana Vaira – Encargada de Proyectos

Alipio Naudi – Director Ejecutivo

##### **EMPRETEC**

Entrevistado: Paola Albe Bayo – Asistente técnica de Dirección

##### **ENDEAVOR**

Entrevistado: Lee Martínez – Desarrollo Institucional

##### **FUNDASOL**

Entrevistado: Cr. Gabriel García – Departamento de Contaduría

#### **CASOS DE CONTROL**

##### **CCEE EMPRENDE**

Entrevistado: Cra. María Messina – Coordinación General

##### **INGENIO**

Entrevistado: Enrique Estragó – Coordinación de Proyectos

## **ANEXO C**

### **GUÍA DE ENTREVISTAS**

NOMBRE DE LA ONG:

NOMBRE Y POSICIÓN DEL ENTREVISTADO:

#### **Información general:**

- Objetivos (verificar que son los que obtuvimos de la investigación previa que haremos antes de la entrevista)
- Valores
- Fecha de creación
- Forma jurídica, Estatutos

Vínculos con otras organizaciones:

- Forma parte de organismo internacional?
- Se vincula con otras ONGs similares?

En caso afirmativo,

- con cuales y en que forma?
- Se vincula con alguna otra institución (por ejemplo, empresas)
- Normas de calidad

#### **Ambiente de control**

- Tienen código de ética?
- Existieron desvíos?

En caso afirmativo,

- cómo se documentaron?

- qué acciones se llevaron a cabo?

El código de ética, en caso de existir,

- es conocido y está difundido entre todos los integrantes de la organización?
- Cómo fue elaborado?
- Políticas y prácticas de Recursos Humanos
  - Cantidad de integrantes
  - Cantidad de voluntarios y de personal remunerado.
  - El personal asiste a cursos?
  - Existen descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño; se revisan periódicamente con los funcionarios.

#### Estructura organizacional

- Organigrama
- Existe comité de auditoría o departamento de auditoría interna?
- Hay políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de transacciones a un nivel adecuado? Asignación de autoridad y responsabilidades, adecuada separación de actividades incompatibles (ej. Contabilización y acceso a activos).

#### Respecto a la dirección de la ONG

- Cuáles son las autoridades? (pueden indicar que órganos)  
Cantidad de directores?  
Antecedentes?  
(Determinar si es apropiado al tipo de ONG) Forma jurídica  
Cómo se designan los miembros de la comisión directiva?  
Hay rotación periódica de cargos?

- Cómo se retribuye el trabajo a las personas que desempeñan cargos directivos?  
Únicamente sueldo o recibe partidas adicionales (viáticos, gastos de representación o algún otro tipo de partida).
- Funcionamiento
- Periodicidad de reuniones.
- Duración
- Orden del día, lo conocen con anticipación?
- Hay mesa que resuelva?
- Las reuniones son públicas?
- Están representados los beneficiarios de alguna manera?
- Existe una política que impida realizar contrataciones con empresas vinculadas a los funcionarios o a los donantes de fondos? (lazos familiares, o cualquier otro vínculo con el proveedor)

Buscando la coherencia con los objetivos de la ONG

- En que se aplican los fondos? (actividades sustantivas o de apoyo)
- **Conciencia de control**
- Hay manual de procedimiento? Nos pueden proporcionar una copia?
- Hay normas escritas? Fueron difundidos? Cómo?

### **Evaluación de Riesgos**

- Se actúa de acuerdo a las políticas y procedimientos? De ejemplos de ellos. (por ej. Asistencia a empresas que no entran en el target definido o políticas sobre el comportamiento del personal con proveedores)

- Se identifican los principales riesgos que puedan afectar la continuidad de la ONG. (concentración de funciones en determinados puestos de trabajo, concentración de donantes, existe brecha entre los ingresos y egresos de fondos).
- Existe una revisión periódica respecto a la evolución de estos riesgos.  
De que forma se procura diversificar los riesgos identificados?  
Por quien?
- Realiza la organización una revisión periódica de esas políticas y procedimientos para asegurarse que siguen siendo acorde a las actividades?

#### **Actividades de control**

- La dirección se responsabiliza por las políticas y procedimientos adoptados? Como?
- Difundir objetivos – Cómo? Manuales?
- La organización utiliza presupuestos? Que tipos?
- Quién controla e identifica variaciones respecto a la meta presupuestaria? (la dirección?)
- Con que frecuencia? Se toman acciones correctivas? Como?
- Se notifica a los inversionistas o donantes de fondos las variaciones respecto a lo presupuestado? Con que frecuencia? De que manera? Se analiza la forma de mejorar la actuación?

#### **Información**

- Qué tipos de informe prepara la ONG? Con qué frecuencia los preparan y presentan? Modelo.
- Quiénes son los destinatarios o usuarios de los informes?
- Quiénes participan en la elaboración del informe?

- Varía la estructura del informe según el destinatario de la información? (lenguaje técnico, informes orales?)
- Se controla el proceso de reporte de información financiera y el procesamiento de toda la información?
- Qué información recibe la dirección? Cual le falta?
- Existe un respaldo de la información brindada por el sistema informático ? De que forma se guarda la información? Con que frecuencia se realiza?
- Utiliza software de apoyo?
- Qué software utiliza?
- Existen adecuados y eficaces canales de comunicación dentro de la ONG y éstos son conocidos por todos los integrantes?
- Hay un proceso para recopilar información de los clientes, proveedores y otras partes externas? (ej. Archivo de los 3 presupuestos pedidos a proveedores, archivo de los antecedentes de emprendedores que se postulan aunque no sean aceptados).
- Existe un sistema de aprobación de autorizaciones en caso de que un funcionario quiera acceder a aplicaciones informáticas que no tienen permiso? Quién solicita la autorización y quien la concede?
- Se realizan revisiones periódicas de los privilegios del sistema informático para asegurarse que estos sean los apropiados?
- Existen controles periódicos como arqueos de fondos o recuentos físicos de inventarios? Con que frecuencia? Puede describirnos brevemente los procedimientos realizados?
- Que medidas se toman si los resultados de los arqueos o recuentos no son los esperados?

## **ANEXO D**

### **Código de Ética para Emprendedores y red ENDEAVOR**

Este Código establece lo que cada uno de los participantes de Endeavor tiene derecho a esperar, y está obligado a ofrecer. De esta forma cuidamos nuestro patrimonio más valioso: la comunidad basada en el respeto y la confianza.

Endeavor es una organización sin fines de lucro que promueve emprendedores para lograr un alto impacto. La relación entre Endeavor y sus emprendedores no es transaccional, ni se basa en un vínculo “cliente-proveedor”. Queremos asegurarnos que emprendedores uruguayos con altos estándares profesionales y éticos tengan el mayor éxito posible para que se conviertan para muchos otros uruguayos en ejemplos a seguir.

Emprendedores, directores, consejeros, mentores y staff solo pueden lograr los objetivos de Endeavor, y ser parte de la organización, si comparten esta filosofía y compromiso social.

Los valores de Endeavor son:

1. Creación de riqueza y trabajo: Endeavor fomenta el desarrollo económico local apoyando a emprendedores con alto potencial de crecimiento.
2. Potencial de ejemplo para otros: Los emprendedores que elegimos son personas de ética y valores intachables. Son gente de acción apasionada por llevar adelante sus proyectos. Todos los miembros de Endeavor deben compartir estos valores.
3. Redes basadas en la confianza: Endeavor es una gran red de voluntarios, emprendedores, empresarios, profesionales, inversionistas, académicos y líderes de opinión dispuestos a ayudar desinteresadamente a nuestros emprendedores. Endeavor también espera respeto a la confidencialidad de la información reservada que maneja la red.
4. Educación: Los emprendedores deben educar con la acción, compartir las lecciones aprendidas, y apoyar a otros emprendedores. La difusión de casos académicos, conferencias y contenidos son herramientas utilizadas para educar en emprendimiento.

5. Responsabilidad social y filantropía: Endeavor elige emprendedores con un marcado sentido de la responsabilidad empresarial. Buscamos generar y promover la cultura filantrópica en la nueva generación de empresarios.

El rol de los miembros de la red que apoyan a los emprendedores (**directores, consejeros, mentores y staff**):

- Deben participar en la red con el único objetivo de ayudar a los emprendedores, y anteponen el beneficio de los emprendedores y de Endeavor a cualquier interés propio o de terceros.
- Deben informar previamente al Director Ejecutivo de Endeavor toda relación de negocios de emprendedores con directores, consejeros, mentores o staff (o defamiliares directos de los mismos – según se define en este Código – o de empresas controladas por los mismos), quien podrá solicitar mayor información u oponerse a la misma en interés de los emprendedores o para evitar un conflicto de interés. Una vez creada la relación de negocios, deben además comunicar al Director Ejecutivo de Endeavor todo cambio en la relación de negocios con emprendedores, así como conflictos que se hubieran generado, siempre que dicho cambio o conflicto pudieran tener un impacto relevante en Endeavor.
- Deben definir todo trabajo voluntario en beneficio de un emprendedor antes de comenzar, y no puede cambiar la naturaleza voluntaria hasta que no se haya concluido lo comprometido en forma voluntaria. Deberán informar al Director Ejecutivo de Endeavor la intención de cambiar la naturaleza voluntaria del trabajo.
- Deben informar al Director Ejecutivo todo proyecto de invertir o hacer negocios con un emprendedor, quien velará siempre por los intereses del emprendedor.
- Deben informar al staff de Endeavor cuando sean contactados para una entrevista, conferencia, seminario o charla asociada a emprendimientos para que Endeavor pueda potenciarla.

El rol de los **emprendedores**:

- Deben mantener los más altos estándares de ética en los negocios y respeto a la ley. El rol de modelos para otros que justifica el apoyo que Endeavor presta a los emprendedores es incompatible con otra conducta.

- Deben materializar su *give-back* a Endeavor mediante su apoyo a la operación, y a otros emprendedores, y la participación en las actividades Endeavor y en programas de difusión (casos, conferencias, columnas, etc.) y en contribuciones que demuestren un compromiso con la organización. En el mediano plazo, se espera que los emprendedores se integren al Consejo Asesor y/o al Directorio de Endeavor, y que realicen aportes puntuales a los objetivos de la promoción del emprendedurismo cuando reciban ingresos extraordinarios (inversiones de terceros, cash out, IPO, etc.). La falta de cumplimiento del emprendedor a este compromiso puede derivar en su exclusión de la red Endeavor.
- Deben reconocer que no corresponde exigir compensación económica alguna a Endeavor por la difusión que Endeavor realice del emprendedor y su proyecto.
- Deben informar al staff de Endeavor cuando son contactados para una entrevista, conferencia, seminario o charla asociada al emprendimiento para que Endeavor pueda potenciarla y facilitar la logística para el emprendedor.
- Deben contactar a los miembros de la red (local o internacional) a través del staff de Endeavor, o poner en conocimiento al staff cuando existe relación previa que amerite un contacto directo (copiando en lo posible al encargado de Servicio a Emprendedores y/o al Director Ejecutivo).
- Deben tener presente que los directores, consejeros y mentores participan de la comunidad en forma personal, por lo que en actividades de Endeavor no representan a sus empresas u organizaciones. Por lo tanto, los emprendedores no deben realizar gestiones directas con directores, consejeros y mentores, relacionadas con ventas, levantamiento de capital o búsqueda de socios para sus proyectos, salvo cuando exista una relación previa o si directores, consejeros o mentores toman la iniciativa. En todo caso, deben siempre informar al Director Ejecutivo de Endeavor.
- Deben ser conscientes y aceptar que los servicios de Endeavor, tanto del staff Endeavor como de los miembros asociados a la red (directores, consejeros, mentores y/o profesionales seleccionados a través de los programas de Ernst & Young, eMBA o pasantías Endeavor) son de carácter puramente de asesoría. Los emprendedores asumen toda y cualquier responsabilidad en implementar o no las propuestas o consejos. Ni Endeavor ni las personas que apoyan a los emprendedores pueden ser responsabilizados legalmente por su trabajo con los emprendedores y sus empresas asociadas. Esta exoneración expresa de

responsabilidad de los emprendedores hacia los Directores o miembros del Consejo Asesor de Endeavor se aplica también para aquellos casos en los que éstos asesoren a emprendedores cuyos emprendimientos carezcan de un órgano formal de Directorio.

Los miembros de la red deberán respetar los valores antes expresados tanto en lo que refiere a sus propios actos, como a los que puedan realizar cónyuges o parientes de hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad.

### **Comité de Ética y Valores Endeavor**

El Comité de Ética y Valores Endeavor (el “Comité”) vela por el espíritu Endeavor y supervisa una actuación intachable de los miembros de la red.

El Comité estará integrado en una primera instancia por dos Directores y en el futuro se espera se integren al mismo emprendedores, mentores y/o consejeros, los que serán designados por el Directorio. Los miembros del Comité ejercerán sus cargos durante dos años. Si la persona designada dejara de ser parte de la red durante su ejercicio, el Directorio designará un sustituto para completar lo que restare del período correspondiente.

El Comité se enfocará en:

1. Investigar y gestionar eventuales conflictos de interés entre miembros de la comunidad Endeavor (o sus familiares según fuera definido en este Código), que deriven de relaciones comerciales, patrimoniales, negociaciones de contratos, fusiones, compra/venta de participación en empresas, etc.
2. Asegurar el desempeño de los miembros de la red en el mundo de los negocios y la sociedad, con énfasis en los valores de honestidad, solidaridad, probidad y transparencia.
3. Impedir discriminación alguna de carácter social, religioso, racial o de cualquier otra índole.
4. Promover el espíritu de contribuir (*give back*) y compromiso con los valores y

objetivos de Endeavor de todos los integrantes, y en especial los emprendedores. El Comité toma resoluciones específicas (en consulta con el Directorio Endeavor) relacionadas con cada caso analizado, las que podrán consistir en: amonestación, y la recomendación al Directorio de suspensión temporal y, en casos extremos, exclusión.

Las notificaciones al Directorio deben especificar claramente el caso, la recomendación y la opinión de cada uno de los miembros.

El Comité sesionará ordinariamente dos veces al año. Podrá sesionar adicionalmente en cualquier momento, a convocatoria del Director Ejecutivo o cualquiera de sus miembros para analizar un caso en particular.

El primer Comité estará conformado por:

1. Virginia Brause
2. Andrés Cerisola

**ANEXO E**  
**ENTREVISTA CCEE EMPRENDE**

**POSICIÓN Y NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

COORDINADORA GENERAL, CRA. MARÍA MESSINA

**Qué entiende por emprendedurismo?**

Definiría la forma de ser del emprendedor, como personas inquietas, no conformes, que no temen al fracaso ni a tomar riesgos.

Es muy importante la formación, la gran mayoría de los emprendedores que asisten a CCEE EMPRENDE son universitarios.

Se puede ser empleado y ser emprendedor, aunque la cultura organizacional condiciona este aspecto, promoviendo o no que su gente sea emprendedora.

**Es realmente posible fomentar el emprendedurismo en Uruguay?; Cómo visualiza los efectos que se están logrando con estos programas de apoyo? y En qué etapa está Uruguay respecto al fomento del emprendedurismo?**

Están siendo efectivos, hay mucha gente que recibe apoyo. UdelaR aún se encuentra lejos de crear emprendedores. Existen diferencias culturales, por ejemplo, organizaciones como ENDEAVOR que manejan objetivos de ganar grandes sumas de dinero y la resistencia que esto genera en UdelaR, pero creo que hay que ver las cosas buenas, que los emprendimientos traten de generar empleo y que la Universidad se involucre más, ver qué sectores son más débiles y fomentar los emprendimientos en estos sectores. También existen organizaciones como DESEM, pero que pierden contactos a nivel universitario con los emprendedores.

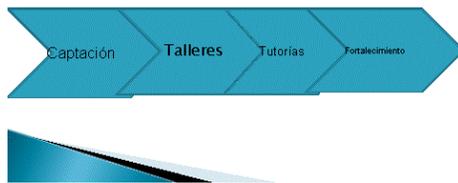
Es un gran avance el coordinar esfuerzos mediante el programa emprender y si es posible fomentar el emprendedurismo en Uruguay.

**Cuándo determinan que un emprendimiento es exitoso y por cuánto tiempo se hace seguimiento?.**

## Procesos 2009



Existen distintas etapas: Captación, Talleres, Tutorías y Fortalecimiento.



Por ejemplo en la etapa de Talleres, los objetivos son capacitar en herramientas de gestión y en elaboración de Plan de Negocios. Se realizan ejercicios de talleres van elaborando el Plan de

Negocios y visitas de representantes de instituciones que sirven como contactos.

La Tutoría, comienza durante las primeras dos o tres semanas del curso. Se designa un tutor de Plan de Negocio a cada emprendimiento, y un tutor específico si fuera necesario. Existe un coordinador de tutorías que sigue el proceso de todas las tutorías.

La última etapa es la de Fortalecimiento que comienza al finalizar la Tutoría, dura un máximo de doce meses a partir de culminado el Plan de Negocio. Se brinda apoyo en la constitución de la empresa y en los requerimientos relacionados con las áreas de especialidad de la Facultad (no se realizan tareas operativas propias de nuestros egresados).

## Información general

- Misión

Consolidar el apoyo a la creación y gestión de emprendimientos dinámicos, a través del contacto con los emprendedores, permitiendo también así consolidar un equipo académico especializado en emprendimientos dinámicos.

- Resultados 2007 y 2008:
- 2007:
  - 65 inscriptos,

- 30 finalizaron la capacitación, 9 planes de negocios (17 emprendedores),
  - 4 emprendedores presentados en Competencia Planes de Negocios del Fondo Emrender,
  - 2 finalistas, 1 premio a “Mejor Presentación del Plan de Negocio”,
  - 4 emprendimientos presentados llamado “Programa de desarrollo de nuevos emprendedores” del MIEM.
- 2008
    - 65 inscriptos, 33 finalizaron la capacitación,
    - 23 planes de negocios,
    - 4 emprendedores presentados en Competencia Planes de Negocios del Fondo Emrender ,
    - 2 emprendimientos presentados y aprobados por llamado “Jóvenes emprendedores innovadores” de la ANII ,
    - 1 emprendimiento presentado y aprobado en llamado del Polo Tecnológico Canario.

### Estructura y funcionamiento



- El 100% de los funcionarios son remunerados.

Desde los inicios la coordinación se encuentra a cargo de la misma persona, paulatinamente se están integrando nuevos coordinadores.

**En cuanto a los procedimientos:**

El 80% se encuentra documentado.

Se apoyan en la estructura de FCCEE, en la Tesorería, para las compras, en Contaduría para la administración entre otros.

A su vez, llevan controles en forma paralela a los de la Administración de Facultad.

**Respecto a los informes:**

Informe estándar de evaluación que tienen que presentar los Tutores.

Tests de temas de interés

Evaluaciones de desempeño sobre las cuáles se basan las medidas correctivas en caso de detectar desvíos.

## ANEXO F ENTREVISTA INGENIO

### **NOMBRE Y POSICIÓN DEL ENTREVISTADO:**

COORDINADOR DE PROYECTOS, ENRIQUE ESTRAGÓ

### **Información general**

La incubadora de empresas **Ingenio** trabaja con el objetivo de fomentar la creación de nuevas compañías basadas en las tecnologías de la información.

Para ello, cuenta con la infraestructura complementaria que se requiere a los efectos de llevar a cabo actividades de difusión, capacitación, asistencia técnica y evaluación.

**Ingenio** brinda el apoyo necesario para canalizar el impulso de los emprendedores de todo el país, buscando potenciar emprendimientos prácticos, creando actividad económica y colaborando en la creación de empleos.

Además, la incubadora funciona como un mecanismo de vinculación entre la universidad, las empresas y el entorno socioeconómico

Seleccionamos empresas que vienen funcionando hace algunos años, que vienen creciendo a un ritmo muy lento, o empresas de cero; hacen proyecto y lo presentan. La mayoría arrancan de cero, tienen ideas, se aprueba en un comité de selección. Antes del comité hay un proceso de selección, se puede rechazar pero no se puede aprobar.

Se analiza características:

- 1) Que sea un proyecto innovador.
- 2) Que tenga algún componente tecnológico, sí que tenga aplicación tecnológica en su proceso.
- 3) Proyecto dinámico, con potencial de crecimiento, 30 % (programa emprender exige). Hay que ver si el proyecto tiene oportunidades.
- 4) Que tenga perfil exportador.

Apoyar empresas que salgan de frontera.

Comité de selección evalúa potencial de negocios, perfil innovador, si tiene posibilidades de desarrollarse.

HISTORIA: la incubadora de empresas Ingenio fue creada en 2001, a partir de una iniciativa conjunta del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y la Universidad ORT Uruguay, con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Posteriormente recibió también el apoyo financiero del programa InfoDev del Banco Mundial.

Ingenio forma parte del esfuerzo conjunto del Estado, las instituciones académicas y el sector privado para promover el desarrollo de la industria basada en el conocimiento como uno de los puntos clave para el desarrollo del país.

Desde 2007, la incubadora forma parte de las instituciones colaboradoras del Programa Emprender, iniciativa que busca aumentar en forma sistemática el número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas, en sectores dinámicos de la economía uruguaya.

El proyecto original de Ingenio se enfocaba en brindar apoyo a emprendimientos de software. No obstante, con el paso de los años la incubadora también ha llegado a albergar proyectos vinculados a otras áreas, aunque siempre fuertemente vinculadas a las tecnologías de la información: equipamiento (hardware y electrónica), biotecnología, diseño web y de modas, y videojuegos

**Vínculo con otras organizaciones:**

- Forma parte de organismo internacional?  
Nació con apoyo de organismos internacionales; BID y Banco Mundial, ahora no tiene financiamiento internacional. Ahora financiado con el 50% por el LATU y 40 o 50 % por programa emprender. Ahí aparecen fondos internacionales; un pequeño porcentaje generados por la propia incubadora, por los propios incubados que aportan un fondo. El LATU exige que seamos autofinanciadores; se le cobra una cuota incubación durante 24 meses que es el tiempo que están

en incubación. Cuota simbólica ; \$2.050 mensuales más IVA para incubación remota y \$ 4.111 incubación física más IVA reajutable por IPC.

Después que terminan la incubación, los que fracasan y cierran no se les cobra nada más.

Los que son exitosos se les cobra un 3% trimestral de su facturación hasta completar los costos de incubación; 355.000 UI para incubación remota.

Exitoso se entiende si siguen facturando y no está con números negativos en sus Estados Contables.

- Se vincula con otras ONGs similares?

Servicio para emprendedores, asesorando a emprendedores, relacionamiento para financiación, lazos con instituciones para que puedan acceder a financiamiento.

Ingenio institución colaboradora del programa emprender.

LATU pone fondos para programa emprender. Ingenio brinda servicio y recibe servicios del programa emprender.

Endeavor otra institución colaboradora que son apoyados por Ingenio y por Endeavor.

Programa emprender apoya, financia con fondos que Accede el programa.

Uruguay Fomenta recibe emprendedores y deriva.

Programa emprender; acceder a determinados servicios, tutor para poner un negocio.

Los tutores, hay lista de tutores, no forman parte del staff al igual que los consultores.

- Cantidad de integrantes

**Rafael García**

Director del Programa

**Analía Reyes**

Comunicaciones Seguimiento a Empresas Graduadas

**Joselin Sayes**

Asistente Técnico Informático Responsable de Calidad

**Enrique Estragó**

Coordinación de Proyectos

**Leticia Gómez**

Seguimiento a Empresas Incubadas

**Natalia Torres**

Secretaria Ejecutiva

**María Cecilia Olmos**

Asistente Contable

**Paola Pitta**

Asistente de Marketing

El Comité de Selección tiene a su cargo la selección de los proyectos que ingresan a Ingenio.

Es presidido por el Director del Programa y está integrado por miembros institucionales y miembros empresariales a través de representantes designados

Dentro de la incubadora hay un staff permanente (5 personas) y pasantes (3 personas).

Staff permanente de las 5 personas, 2 son con planilla de trabajo del LATU y 3 contratados como servicios tercerizados, facturan al LATU.

Pasantes; de un año, dos años otros, algunos menos. Cuando se va uno ingresa otro.

- Cantidad de voluntarios y de personal remunerado.  
Pasantes remunerados, no hay voluntarios.
- Forma jurídica – Persona jurídica, Copia de los estatutos?  
No tiene personería jurídica.
- Tienen código de ética?  
No hay nada escrito, se basan en la experiencia y trayectoria de cada uno. Contrato con el LATU de confidencialidad.

Dirección:

**Rafael García**

Director de Ingenio

**Manuel Bello**

Gerente de Sistemas de Información, LATU

**Julio Fernández**

Decano de Desarrollo Académico, Universidad ORT

**Omar Paganini**

Decano de Facultad de Ingeniería y Tecnologías, Universidad Católica

- Cómo se designan los miembros de la comisión directiva?

Llamado a concurso. El directorio se forma por una persona del LATU y por gente externa.

Se han agregado gente al directorio, no rotan. Cambió el gerente general que forma parte del directorio llamado público a concurso.

Buscando la coherencia con los objetivos de la ONG

- En qué se aplican los fondos?

Los fondos todos tienen que pasar por la firma del gerente general y aprobado por él. Pasa además por el LATU, contaduría, etc.

Proceso de aprobación bastante engorrosa, desde pedido de compras de hojas hasta compras más importantes.

- Hay manual de procedimiento? Nos pueden proporcionar una copia?

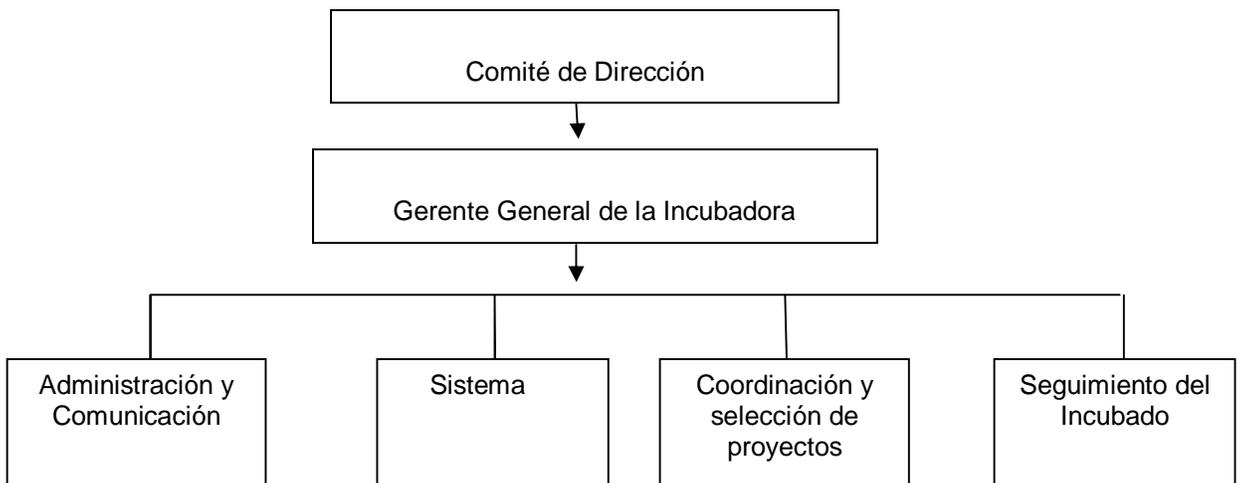
Hay contratos entre emprendedor y el LATU.

- Existen descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño; se revisan periódicamente con los funcionarios.

Todavía no lo han aprobado.

Pasante adicional de Estados Unidos, actualizó procesos, descripciones de cargos, ahora corrigiendo adaptaciones.

- Organigrama



- Existe comité de auditoría o departamento de auditoría interna?  
Auditorías periódicas, externa, contratada por el BID, anual.  
Auditoría interna no.  
Audita por ejecución de cada programa. Lo ejecutado por fondo LATU no es auditado.  
La rendición de fondos a los donantes informe anual, depende , si se extienden varios años, es anual, si los programas duran dos meses a los dos meses rinde informe.

### **Evaluación de Riesgos**

Proyecto de empresa con un buen proyecto para ejecutar, se puede tener el mejor proyecto pero si no se tiene el mejor emprendedor entonces va a fracasar.

El emprendedor tiene que tener un proyecto interesante, los riesgos están en todo.

- Cómo se evalúa el desempeño?  
Hacían reuniones una vez por semana, ahora no las hacen más, contacto permanente con gerente general, algunas tareas las hacen en conjunto con gerente general.
- La organización utiliza presupuestos? Qué tipos?  
Asignado, determinado monto, de acuerdo al presupuesto que aprobaron se amolda a los incubados, pero no hay presupuesto por incubado. Esto lo hacen con un miembro del directorio y gerente general.

### **Información**

- Qué tipos de informe prepara la ONG? Con qué frecuencia los preparan y presentan? Modelo.  
Informe anual se presenta al LATU, contando lo que hizo, objetivos que se cumplieron, cuales no y porqué.  
Se llama a consejo consultivo anualmente, se llama a gente del mercado, de la industria, directores de empresas grandes, decanos de universidades y ellos proponen cosas para que directorio analice para aplicar años siguientes. Aquí participan graduados, emprendedores exitosos.  
Tienen informes que tengan que preparar: encargado de comunicación para brindar información a emprendedores, boletines.
- Utiliza software de apoyo?  
Específico para incubadora, muy reciente, no se ha empezado a ejecutar.