

Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO VINCULADAS A LA SALUD EN URUGUAY

Autores: Patricia Yanet Ayusto Ocaño  
Ana Luisa Fernández Martínez

Tutor: Cra. Ana Mariela Rodríguez Facal  
Profesor Adjunto de Economía y Gestión de la Salud  
Profesor Agregado de Organización y Métodos Administrativos  
dentro del Departamento de Administración

Montevideo  
URUGUAY  
2 0 1 2

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: “Herramientas de gestión para el gerente en las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay”

Autores:

Patricia Yanet Ayusto Ocaño

Ana Luisa Fernández Martínez

Tutor: Cra. Ana Mariela Rodríguez Facal

Carrera: 4-1 Económico Administrativo Contable- Contabilidad Plan 1990

Cátedra: Economía y Gestión de la Salud

Puntaje: .....

Tribunal

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

FECHA .....

## Agradecimientos

Le agradecemos muy especialmente a nuestra tutora, Prof. Cr Ana Mariela Rodríguez Facal quien nos brindó su dedicación permanente en la realización de nuestro trabajo.

Queremos agradecerles a las personas entrevistadas que amablemente nos brindaron su tiempo y colaboración, sin los cuales no habiéramos podido llevar adelante el presente trabajo de investigación. También a nuestros familiares, amigos y todas aquellas personas que de una u otra manera nos brindaron su apoyo.

Finalmente, le 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.

## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el rol de los gerentes y/o administradores en las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay, así como, si éstos aplican el cuadro de mando integral y mapas estratégicos como herramientas de gestión. También, busca observar si cuentan con capacitación para desempeñarse en el cargo que ocupan y acompañar el constante crecimiento de estas organizaciones. El método utilizado es la entrevista personal. Se la realiza a gerentes, directivos y/o administradores de distintas instituciones de Montevideo donde se focaliza el trabajo de campo. Analizados los datos obtenidos, una de las principales conclusiones a las que se arriba es que dos de los nueve entrevistados manifiestan utilizar las herramientas objeto de estudio, los restantes no lo hacen por considerar que son de utilidad para instituciones lucrativas. Otra conclusión, es que por la formación y antigüedad con la que cuentan, la mayoría de los entrevistados se encuentran preparados para adaptarse al constante crecimiento que estas organizaciones presentan.

## ÍNDICE

Página de aprobación	ii
Agradecimientos	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Índice	v
Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Metodología	5
1.4. Orientación al lector	7
Capítulo 2. Marco teórico	9
2.1. Organizaciones sin fines de lucro	9
2.1.1 Aproximación al concepto	9
2.1.2 Investigación sobre el tema	11
2.1.3 Organización sin fines de lucro en Uruguay	15
2.2. Gerenciamiento: El rol y las tareas del gerente	21
2.2.1 El gerente	21
2.2.2 Tipos de gerente	25
2.2.3 Habilidades administrativas	27
2.2.3.1 Habilidades técnicas	27

2.2.3.2	Habilidades de trato personal	27
2.2.3.3	Habilidades conceptuales	27
2.2.4	Funciones administrativas	28
2.2.4.1	Planeación	28
2.2.4.2	Organización	29
2.2.4.3	Dirección	29
2.2.4.4	Control	30
2.2.5	Roles gerenciales	31
2.2.5.1	Roles interpersonales	31
2.2.5.1.1	Figura de autoridad	31
2.2.5.1.2	Líder	31
2.2.5.1.3	Enlace	32
2.2.5.2	Roles informativos	32
2.2.5.2.1	Supervisor o monitor	32
2.2.5.2.2	Difusor	32
2.2.5.2.3	Vocero	32
2.2.5.3	Roles de decisión	32
2.2.5.3.1	Empresario	33
2.2.5.3.2	Manejador de perturbaciones	33
2.2.5.3.3	Distribuidor de recursos	33
2.2.5.3.4	Negociador	33
2.2.6	Planeación	34

2.2.7 Toma de decisiones	36
2.2.7.1 Clases de problemas y decisiones	36
2.2.7.2 Condiciones para la toma de decisiones	37
2.2.7.3 Estilos de toma de decisiones	38
2.2.7.3.1 Estilo directivo	39
2.2.7.3.2 Estilo analítico	39
2.2.7.3.3 Estilo conceptual	39
2.2.7.3.4 Estilo conductual	40
2.2.8 Liderazgo	40
2.2.9 El gerente en las organizaciones sin fines de lucro	41
2.3 Financiamiento de las organizaciones	42
2.3.1 Fuentes de financiamiento	43
2.3.2 Análisis de las fuentes de financiamiento	45
2.3.3 Números relativos al financiamiento	52
2.3.4 Voluntariado	58
2.4. Cuadro de mando integral y mapas estratégicos como herramientas de gestión	59
2.4.1 Introducción	59
2.4.2 Mapas estratégicos	62
2.4.2.1 Elementos	62
2.4.2.1.1 Temas estratégicos	62
2.4.2.1.2 Objetivos estratégicos ordenados en cuatro	

perspectivas	63
2.4.3 Cuadro de mando integral	66
2.4.3.1 La necesidad de un cuadro de mando integral	68
2.4.3.2 Las perspectivas financieras	69
2.4.3.3 La perspectiva del cliente	69
2.4.3.4 La perspectiva de los procesos internos	70
2.4.3.5 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	71
2.4.4 Vinculación del Cuadro de Mando con la Estrategia	72
2.4.4.1 La relación causa-efecto	73
2.4.4.2 Los inductores de actuación	73
2.4.4.3 La vinculación con las finanzas	73
2.4.5 El cuadro de mando integral en las organizaciones sin fines de lucro	74
2.4.5.1 Ejemplo de mapa estratégico, para organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud	77
2.4.5.2 Relación causa y efecto del mapa	79
2.4.5.3 Algunas limitaciones de los mapas estratégicos	79
2.5. Metodología	80
2.6. Trabajo de campo	86
2.6.1 Selección de la muestra	92
2.6.2 Descripción de la muestra	95
2.6.2.1 Fundación Teletón	95
2.6.2.2 Fundación Peluffo Giguens	96

2.6.2.3 Fundación Mentalis	96
2.6.2.4 Asociación Down del Uruguay	98
2.6.2.5 Centro de Investigación y Desarrollo para la persona sorda	99
2.6.2.6 Proyecto Renacer	100
2.6.2.7 Asociación Nacional para el Niño Lisiado “Escuela Franklin Delano Roosevelt”	101
2.6.2.8 Fundación Álvarez Caldeyro Barcia	102
2.6.2.9 Asociación Pro Recuperación del Invalído (A.P.R.I.)	102
2.6.3 Análisis de datos	104
2.6.3.1 Análisis de la muestra	104
2.6.3.2 Análisis de las variables	105
2.6.3.2.1 Herramientas de gestión	106
2.6.3.2.2 Financiamiento	108
2.6.3.2.3 Clientes	109
2.6.3.2.4 Procesos internos	112
2.6.3.2.5 Personal	113
2.6.3.2.6 Gerente y o Directivo	115
Capítulo 3. Conclusiones y recomendación	122
3.1 Financiamiento y afines	124
3.2 Con relación a los clientes	125
3.3 Procesos internos	125

3.4 Personal	126
3.5 Gerente	127
Capítulo 4. Bibliografía	131
Capítulo 5. Anexos	135

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación surge por un interés personal de las integrantes del equipo: estudiar las instituciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay. Se percibe un aumento de este tipo de instituciones y una mayor difusión de las mismas. Además, están teniendo más reconocimiento por parte de la sociedad y del gobierno. Son instituciones que brindan un servicio a la sociedad, no otorgado por el Estado, pero sí respaldado por él.

Con la presente investigación, se busca complementar la escasa información existente en Uruguay sobre los gerentes en las instituciones sin fines de lucro. Debido al auge que están teniendo dichas organizaciones, en particular las del sector de la salud, se intenta determinar si los gerentes cuentan con la idoneidad necesaria para desempeñar su rol y si acompañan y adecuan tanto al crecimiento como a los cambios a los que están sujetas este tipo de instituciones.

Son consideradas en el presente trabajo, las fundaciones y asociaciones civiles del departamento de Montevideo por ser en donde hay una mayor concentración de este tipo de organizaciones.

Una vez determinado el tema objeto de estudio se buscan y analizan las diferentes bibliografías que existen al respecto.

Se encuentran varios trabajos tanto de autores, como de diferentes organismos mundiales sobre las organizaciones sin fines de lucro, lo que permite la primera aproximación al tema.

Sobre la labor del gerente en las organizaciones existen estudios de diversos autores, entre los que se encuentran los realizados por Robbins y Coulter (2005), Stoner (1989), además de los aportes de Mintzberg, Fayol, Taylor, Katz que se presentan en los trabajos de los autores antes mencionados. También son consultadas las investigaciones realizadas por Drucker en 1992. Es conveniente aclarar que la única obra encontrada en la que se vincula al gerente con las organizaciones no gubernamentales, es la de este último autor en su libro “Dirección de instituciones sin fines de lucro”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter, Editorial El Ateneo, 1992.

En los trabajos de Kaplan y Norton: “*Cuadro de Mando Integra*”,<sup>2</sup> “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*”<sup>3</sup>, “*Mapas estratégicos*”<sup>4</sup>, se encuentran estudios analíticos de las herramientas de gestión en estas organizaciones.

Un tema no menor en estos organismos, es la forma de financiamiento. Al respecto se consultan distintos estudios realizados por la CEPAL, además de manuales de ANONG y documentos del Instituto de Investigación y Desarrollo.

La presente investigación es importante porque aporta información sobre el desempeño de los gerentes (sus tareas, roles, y relacionamientos) en este tipo de organizaciones, haciendo hincapié en el uso que hacen los mismos de las herramientas de gestión (mapa estratégico y cuadro de mando integral). También busca dilucidar la forma en que los gerentes gestionan la generación de recursos para el correcto funcionamiento de la institución, dada la particular dependencia de fuentes de financiamiento externas.

## 1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es, analizar el rol del gerente y/o directivo en las organizaciones sin fines de lucro en el sector de la salud en Uruguay e investigar si utilizan para la gestión el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos. En

---

<sup>2</sup> Kaplan Robert– Norton David, *Editorial Gestión 2000, Año 2000.*

<sup>3</sup> Kaplan Robert– Norton David *Editorial Gestión 2000, Año 2001.*

<sup>4</sup> Kaplan Robert– Norton David, *Editorial OSymnetics, Año. 2004.*

particular, se busca determinar la idoneidad para el cargo que ocupan, identificando la formación y capacitación de los gerentes para desempeñar su función en la institución y acompañar el constante crecimiento que ésta presenta.

Se plantean tres hipótesis: la primera: determinar el uso que realizan los gerentes del Cuadro de Mando Integral y/o Mapas estratégicos, como herramientas de gestión. La verificación de la hipótesis, implica el análisis de las cuatro perspectivas que componen dichas herramientas, que son: la financiera, de clientes, de los procesos internos y de investigación y desarrollo.

La segunda: verificar el cumplimiento de alguno de los roles definidos por Mintzberg y determinar las funciones y problemas a los que se enfrentan los gerentes en su labor. Para la verificación de esta hipótesis se coteja con el marco teórico.

La tercera: observar la capacidad de los gerentes para adecuarse al crecimiento de la institución. La misma se determina a través del análisis de la antigüedad que tienen en el cargo y de la formación y capacitación con la que cuentan.

Se definen una serie de variables que permiten probar el cumplimiento de las hipótesis. Las mismas son: utilización del cuadro de mando integral y/o mapa estratégico y uso de indicadores de gestión a modo de verificar la primera de las hipótesis planteadas. Identificación con al menos uno de los roles de Mintzberg, tipo de funciones gerenciales y tipo de problemas a los que se enfrenta para verificar la segunda. Capacitación con que cuentan los gerentes y antigüedad en el cargo para verificar la tercera.

### 1.3 Metodología

El presente estudio comienza con una conceptualización del problema de investigación. Una vez definido el mismo, se inicia la búsqueda y lectura de los diversos materiales que existen relacionados al tema de la investigación. El estado del conocimiento se lleva a cabo a través de una revisión narrativa, buscando generar una aproximación inicial. Ésta comienza con la bibliografía referida a las organizaciones sin fines de lucro. Luego, se ahonda en la figura del gerente a través de los trabajos realizados por autores como Stoner, Robbins y Coulter y Drucker. También se estudian diversos trabajos de Kaplan y Norton referidos a mapas estratégicos y cuadro de mando integral como herramientas de gestión. El resultado de la búsqueda bibliográfica es el marco teórico que se muestra en la presente investigación. El mismo está elaborado consultando fuentes primarias y secundarias de información.

La estrategia de investigación seleccionada es la sintética de estudio de casos, la cual permite conocer la situación en su contexto, responder al planteamiento de un problema, probar una hipótesis y desarrollar una teoría.<sup>5</sup>

Una vez definida la estrategia, se delimita el universo de estudio, el que queda determinado por los gerentes y/ o directivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones vinculadas a la salud que se encuentran en Montevideo. Dicho universo presenta la particularidad de estar constituido por pocas instituciones de gran tamaño (en función de la cantidad de personas atendidas, personal empleado y prestigio) y varias organizaciones pequeñas. Es por eso, que para intentar que la muestra sea representativa y abarque ambos tipos de instituciones se decide la utilización de un muestreo no probabilístico, arbitrario y dirigido.

La recolección de datos se lleva a cabo a través de entrevistas dirigidas, las que contienen preguntas tanto abiertas como cerradas. Las mismas les son realizadas a los sujetos de estudio y en algunos casos a informantes clave.

---

<sup>5</sup> *Cátedra de Metodología de la Investigación. Curso 2012, Parte 4: Elección de una estrategia de Investigación.*

Finalmente, se realiza un análisis de los datos extraídos y se los compara con el marco teórico para extraer conclusiones y formular posibles recomendaciones a los organismos entrevistados.

#### 1.4 Orientación al lector

La presente investigación comienza estableciendo el marco conceptual. En primer lugar, se definen las organizaciones sin fines de lucro, luego, se estudian las funciones del gerente, los roles que éste desempeña en la organización y la función del mismo en las ONG's.

A continuación, se presenta un estudio de las distintas fuentes de financiamiento que se desarrollan en estas instituciones. Finaliza el marco, con el estudio y análisis de las herramientas de gestión aplicado a las mismas.

Una vez desarrollado el marco teórico se procede a describir el trabajo de campo que se realiza, finalizando éste con el análisis de los datos obtenidos.

Se culmina la investigación con la elaboración de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

##### 2.1.1. Aproximación al concepto.

Una primera aproximación al concepto de organizaciones sin fines de lucro es la que recoge la enciclopedia Salvat<sup>6</sup> donde establece que “Las organizaciones no gubernamentales carecen de personalidad jurídica internacional y están sometidas al régimen legal de cada país en el que llevan a cabo sus actividades. Se declaran independientes ideológicamente y sin ánimo de lucro. Se financian a través de donativos particulares, además de percibir ayudas provenientes de instituciones privadas y de organismos públicos y de organizaciones internacionales. En su actuación suele ser importante la participación de voluntarios no remunerados”.

Otra aproximación al concepto, es la que establece el Banco Mundial<sup>7</sup>: “el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas,

---

<sup>6</sup> Salvat, *La Enciclopedia Salvat*, vol. 15 (Madrid: Salvat Editores, 2004), Pág.11376.

<sup>7</sup> «Banco Mundial - Sociedad civil», s.f.,

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>. Setiembre 19, 2011.

culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones”.

El Banco Mundial menciona un extenso número sociedades civiles, que han ido creciendo gracias a los procesos de democratización, integración económica y globalización. Dentro de las estadísticas de este ente, el número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) ha crecido desde 1990 hasta el 2006 de 6.000 a 50.000. Éstas se han convertido en importantes canales de prestación de servicios sociales y de cumplimiento de otros programas para el desarrollo, complementando las acciones gubernamentales.

La ONU<sup>8</sup>, establece que: “Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG's, con una labor concreta y formadas por gente que comparte un mismo interés, desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias, acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, vigilan las políticas y que los

---

<sup>8</sup> «Organización de Naciones Unidas - DIP/ONG», s.f., <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.shtml>. Setiembre 19, 2011.

programas se pongan en práctica y animan a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario. Ofrecen análisis y competencia, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales. Algunas se centran en un tema en concreto, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Su relación con las oficinas y agencias de las Naciones Unidas varía según su situación y su mandato.”

La primera de las definiciones enunciadas es la que más se aproxima a la realidad de las organizaciones sin fines de lucro en el Uruguay y en ella se engloban todos los puntos de relevancia para entender el funcionamiento de las mismas. A partir de esta definición se basa el presente trabajo.

#### 2.1.2. Investigaciones sobre el tema.

Una vez definido el concepto de ONG, se profundiza en la investigación sobre el tema y se encuentran diversos autores que se dedican al estudio de estas instituciones.

Henry Mintzberg<sup>9</sup> estudia las organizaciones y establece que son las que persiguen una ideología, definiéndola como un rico sistema de valores y creencias en una organización que es compartido por sus miembros y que la distingue del resto. Considera una serie de características para referirse a las organizaciones a las que

---

<sup>9</sup> *Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección (Madrid: Diaz De los Santos, s.a., 1989). Pág.260*

denomina “misioneras”. En las mismas, lo que cuenta por encima de todo, es la misión. Cuando se permite que predominen los intereses y necesidades privados, por ejemplo, de los administradores o los miembros en general, hasta la más noble de las misiones puede desaparecer. El autor tiene la premisa que la organización misionera conquista los corazones de los miembros a través de los valores compartidos.

Por otro lado, Peter Drucker<sup>10</sup> establece que: “Las instituciones sin fines de lucro no proveen bienes o servicios, ni controlan. Su “producto” no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes de cambio humano. Su “producto” es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada.”

En su libro “Dirección de Instituciones sin fines de lucro”<sup>11</sup>, Drucker plantea por un lado, los desafíos a los que se enfrentan estas entidades durante su vida. En primer lugar, deben transformar a los donantes en contribuyentes, luego, deben proporcionar a la sociedad un objeto común y un sentido de pertenencia a los individuos. Por otro lado, menciona las características que deben tener quienes dirigen estas organizaciones, tales como ímpetu, flexibilidad, vitalidad y visión; de lo contrario, la

---

<sup>10</sup> Drucker, Peter. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro* (Buenos Aires: El Ateneo, 1992). Pág.99

<sup>11</sup> Drucker, Peter. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro* (Buenos Aires: El Ateneo, 1992).

misma se estancaría. El líder de una institución sin fines de lucro no debe conformarse con desempeñar su función en forma correcta, tiene que ser excepcionalmente eficiente y para esto su papel de liderazgo debe adecuarse a la misión y a los valores de la institución. Está comprometido con la asignación de los recursos, sobre todo, en aquellas organizaciones que dependen de los voluntarios y donantes.

Este autor también establece que para dirigir con eficiencia estas instituciones, es preciso incorporar la comercialización al proyecto de servicio. Es una tarea que corresponde a la alta dirección, aunque se necesita recibir información del mercado al que pertenece.

Estas organizaciones deben elaborar una estrategia de desarrollo de fondos para facilitar el cumplimiento de la misión. Es por eso, que no se habla de recaudar sino de desarrollar fondos. Los primeros interesados, son su propia junta directiva, considerando que son los encargados y responsables de su buen uso. Según Drucker “El desarrollo de fondos incluye el llamamiento al corazón, pero también se debe apelar al cerebro y tratar de organizar un esfuerzo continuado”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Drucker, Peter. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro* (Buenos Aires: El Ateneo, 1992) Pág. 62.

La gerencia de una organización sin fines de lucro debe considerar cómo se obtendrán los resultados del emprendimiento para luego comunicarlo a los donantes, de manera de demostrar que su esfuerzo da frutos.

En la obra citada anteriormente, el autor, le realiza una entrevista a Philip Kotler quien comenta que en estas organizaciones: “Las tareas más importantes, en el campo de la comercialización, conciernen al estudio y segmentación del mercado, la elección de los grupos meta a los que se desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de ese segmento. La publicidad y la venta son conceptos posteriores.”<sup>13</sup>

En esta instancia se vincula el concepto de comercialización con el de organización sin fines de lucro. Si bien hay mucha resistencia al referirse a este término, toda organización, siendo o no lucrativa, busca establecer un segmento dentro del mercado al que pertenecen, para luego brindar su servicio de manera de concretar su misión. Para el logro de la misma, es necesaria la comercialización del servicio siendo la publicidad la mejor manera de llegar a todo el segmento.

---

<sup>13</sup> *Drucker, Peter. Dirección de Instituciones sin fines de lucro (Buenos Aires: El Ateneo, 1992) Pág. 78.*

Otro de sus entrevistados es Dudley Hafner, quien establece que: “Desarrollar fondos significa ganarse la adhesión de los donantes, elevando sus miras acerca de cómo pueden apoyar a su organización y haciéndolos propietarios del resultado que se obtenga. Eso requiere una estrategia de largo plazo, más que coordinar una campaña anual de recolección de fondos.”<sup>14</sup>

Druker, haciendo mención a la dirección de este tipo de organizaciones, establece que deben concebirse como una asociación entre la junta directiva y el personal profesional. Dicha junta necesita saber que es dueña de la organización y que la posee por consideración a la misión que esa entidad cumple.

El flujo de información debe ser esencial, porque las organizaciones sin fines de lucro han de ser una organización abierta al aprendizaje.

### 2.1.3. Organizaciones sin fines de lucro en Uruguay

---

<sup>14</sup> Drucker, Peter. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro* (Buenos Aires: El Ateneo, 1992) Pág. 91.

En Uruguay, no existe una definición clara de organización sin fines de lucro. La reglamentación jurídica aplicable a estas organizaciones es la Ley 17.163<sup>15</sup> publicada en el Diario Oficial el 10 de setiembre de 1999.

En su Art. 1 establece que: “Las fundaciones son personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente que se constituyen mediante el aporte de bienes, derechos o recursos realizados por una o más personas físicas o jurídicas y que persiguen un objeto de interés general, sin propósito de lucro”.

Estas organizaciones son reconocidas una vez que manifiesten su voluntad ante el Ministerio de Educación y Cultura y les sea reconocida la personería jurídica.

Están conformadas por un consejo de administración, integrado por un mínimo de tres miembros quienes están facultados para el cumplimiento del objeto de la institución. Los mismos tienen derecho a voz y voto, perciben remuneración en caso de que se hubiese establecido y denuncian cualquier realización de actos ilegales o desviación a lo que establecen sus estatutos.

---

<sup>15</sup> «Ley 17.163», s.f.,  
<http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17163&Anchor=>. Setiembre 19, 2011.

Los integrantes del consejo de administración pueden cesar en sus cargos por renuncia, fallecimiento, incapacidad o al vencimiento del término de su mandato, según establece el Art. 9 de la mencionada ley.

En lo que se refiere al capital, cabe destacar que la mayor parte de los recursos anuales que la organización recibe deben destinarse en el ejercicio y con vinculación directa a la consecución del objetivo, acumulando fondos solamente con un destino claramente compatible con el objeto y a cumplirse en un plazo determinado.

Todas las organizaciones sin fines de lucro cuentan con estatutos, los cuales pueden ser reformados siempre que el fundador no haya prohibido expresamente dicha posibilidad. Para su modificación se requiere mayoría de los miembros del Consejo de Administración.

En Uruguay, el Ministerio de Educación y Cultura es la autoridad que ejerce el contralor y fiscalización de estas organizaciones, comprobando el cumplimiento de las instrucciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes.

Las organizaciones no gubernamentales, en un plazo de sesenta días cerrado el ejercicio económico, deben elaborar una memoria anual de la gestión realizada que será presentada y controlada por el Ministerio.

Para concluir el concepto de organizaciones sin fines de lucro, se analiza el estudio realizado por Pascual Gerstenfeld y Álvaro Fuentes<sup>16</sup> quienes se aproximan al concepto expresando: “En su evolución histórica, el Tercer Sector ha transitado por un número de denominaciones, como ser, “organizaciones sin fines de lucro”, “organizaciones de la sociedad civil”, “voluntariado”, “sector independiente” u “organizaciones no gubernamentales”, y sus instituciones desarrollan actividades en campos como la alimentación, la salud, la cultura, la enseñanza, o la promoción del desarrollo social y comunitario, entre otros. En particular, se trata de organizaciones de carácter privado, que producen bienes y servicios con destino a satisfacer necesidades de sus integrantes u otras personas, sin recurrir a los precios de mercado para su asignación, que predominantemente cuentan con trabajo voluntario y no reparten beneficios entre sus integrantes”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> «CEPAL - Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay», s.f., <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23752/LC-L33.pdf>. Setiembre 22, 2011.

<sup>17</sup> Salamon, L. y Anheier, H., *Nuevo estudio del sector emergente* (Madrid: Fundación BBV, 1999).

Luego, los autores realizan un relevamiento de la situación en Uruguay en el año 2005, donde establecen que la producción de bienes y servicios del tercer sector abarca dentro del ámbito de pobreza, un 57% de cobertura en Montevideo con respecto al resto del país.

En lo que se refiere al número de empleos en estas organizaciones, Montevideo representa el 57%, mientras que el restante porcentaje se distribuye entre las zonas urbanas del interior del país.

La capacidad del sector para captar donaciones y el trabajo de los voluntarios constituyen una fortaleza, pero al mismo tiempo implica un desafío de la gestión de la organización.

Uno de los resultados que arroja el estudio indica, que de un total de 2393 organizaciones, 1175 se desarrollan en Montevideo y 1218 en el interior, cumpliendo actividades vinculadas a la educación, salud y alimentación. De ese total, un 46% tiene por principal actividad las intervenciones integrales; el 26% brindan especialmente alimentación; el 15% actúan en el área de la salud, incluyendo la

rehabilitación y vestimenta, y el restante 13% en la educación y formación para el trabajo.

Resumiendo lo antedicho y para englobar un concepto que ayude a identificar a este tipo de organizaciones se puede decir que las mismas no poseen personalidad jurídica internacional y están sometidas al régimen legal de cada país en el que desarrollan sus actividades. En Uruguay, pueden ser consideradas asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones si han obtenido el reconocimiento del Ministerio de Educación y Cultura, en este caso, obtienen personería jurídica y quedan sujetas a derecho privado.

Son instituciones que no tienen fines lucrativos, lo que significa que si bien obtienen beneficios económicos, los mismos deben ser utilizados para el cumplimiento de los objetivos que persiguen, sean estos humanitarios, sociales, ecológicos, entre otros.

Estas organizaciones presentan autonomía en todo lo referente a su administración, manejo de recursos, ideologías, o estrategias que lleven a cabo. Sus limitaciones son las que establecen sus estatutos.

Las ONG's se financian a través de donaciones de particulares, pueden percibir ingresos de organismos públicos, internacionales, organismos privados y financiarse en forma mixta.

Es muy importante en estas instituciones la presencia de los voluntarios no remunerados. Estas personas poseen iniciativa propia de colaboración, ya sea porque se identifican con el fin que éstas persiguen o por su espíritu colaborador.

Los socios pueden ser los propios fundadores, activos en su participación, honorarios o suscriptores. Poseen un órgano de decisión llamada Comisión Directiva.

## 2.2. GERENCIAMIENTO: EL ROL Y LAS TAREAS DEL GERENTE

### 2.2.1. El gerente

El gerente es quien, desempeñando su labor con otras personas y a través de ellas coordina su trabajo para alcanzar las metas de la organización. Su desempeño no es personal sino en equipo, de forma de conseguir logros. Es importante porque no solo

fija metas y la medida de los resultados sino que marca pautas de conducta, inspirando y dirigiendo a su grupo de trabajo.<sup>18</sup>

Según Peter Drucker<sup>19</sup> el desempeño de un gerente puede medirse a partir de la eficacia y eficiencia. Eficiencia es la capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer correctamente las cosas” y eficacia es la capacidad de determinar los objetivos apropiados: “hacer las cosas correctas”.

Los gerentes deben asumir la responsabilidad de los resultados. Una de sus competencias es verificar que las tareas específicas sean realizadas correctamente. Son evaluados en función de la eficacia con que coordinan la realización de dichas tareas. También son responsables por las acciones de sus subordinados. Con frecuencia, un gerente se halla frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, para lo cual debe disponer de tiempo y recursos. Los recursos de los que dispone el gerente son limitados, por lo que debe encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades. Asimismo, debe asignar el trabajo al subordinado idóneo.

---

<sup>18</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary. *Administración* (Octava edición, Editorial Pearson Educación).

<sup>19</sup> Drucker, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y practicas* (Buenos Aires: El Ateneo, 1992).

La forma de pensar del gerente debe ser conceptual y analítica. Para ser un pensador analítico, debe descomponer el problema, analizar sus diversos componentes para finalmente llegar a una solución posible. Es más importante que sea un pensador conceptual, capaz de ver la tarea en forma abstracta y relacionarla con otras. Como pensador conceptual debe pensar la labor en relación con sus implicancias más generales. No es fácil, pero es indispensable para que el gerente alcance sus metas tanto de carácter general como dentro de su unidad.

No obstante, los gerentes deben ser mediadores para resolver las posibles controversias que se presenten. En toda organización conviven distintas personalidades, lo que lleva a que existan diferentes tipos de relacionamiento, esto puede ocasionar que haya desacuerdos. Estos pueden causar desmoralización por parte de las personas, bajos niveles de productividad, comportamientos negativos, lo que no contribuye a que la organización alcance sus metas.

Además de mediadores, los gerentes son políticos, deben crear relaciones y motivar el compromiso para lograr las metas de la empresa.

La diplomacia es otra de las características que deben poseer quienes ocupan puestos gerenciales. Muchas veces son representantes de sus unidades de trabajo en el interior de la organización o en su relacionamiento con clientes, proveedores, empresarios y la sociedad en su conjunto.

Uno de los retos a los que se enfrentan los gerentes es a la toma de decisiones difíciles. Ellos son quienes tienen la obligación de encontrar soluciones a problemas que surjan y asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas.

La capacidad de identificar la situación y adaptarse, ya sea como pensador conceptual o analítico, mediador, político, diplomático, o tomador de decisiones difíciles, es lo que lo caracteriza como un gerente eficaz dentro de la organización.<sup>20</sup>

Además Drucker<sup>21</sup>, menciona en su libro, “La Gerencia: tareas, responsabilidades y Prácticas”, que hay dos tareas específicas que deben afrontar los gerentes como administradores: la primera hace referencia a la creación de un conjunto auténtico que sea mayor que la suma de sus partes: una unidad productiva que rinda más que la

---

<sup>20</sup> Stoner, James A.F.; Wankel, Charles. *Administración (Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, 1989)*

<sup>21</sup> Drucker, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Capítulo 31, Pág. 272; 273.*

suma de los recursos incorporados a la misma. Esta tarea requiere que el gerente confiera efectividad a los elementos reales existentes en sus recursos y que neutralice sus elementos más débiles. La tarea requiere también que el administrador equilibre y armonice las funciones principales de la empresa. Es necesario que en cada uno de sus actos el gerente considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo, así como las actividades necesarias para realizar un desempeño sincronizado. La segunda tarea específica del gerente, es armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y el futuro a largo plazo. Todo lo que el gerente hace debe ser eficaz en lo inmediato así como en relación con los objetivos y principios básicos de largo plazo.<sup>22</sup>

### 2.2.2. Tipos de Gerentes<sup>23</sup>

Según James A.F. Stoner y Charles Wankel existen muchos tipos de gerentes, pudiendo clasificarse de dos formas: por su nivel en la organización (gerente de primera línea, de nivel medio y de alto nivel) y por clase de actividades organizacionales de que se encargan (gerentes funcionales y generales).

---

<sup>22</sup> Drucker, Peter. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (Sexta Edición, Editorial EL Ateneo)

<sup>23</sup> Stoner, James A.F.; Wankel, Charles. *Administración* (Tercera Edición, Editorial Prentice Hall)

Al referirse a los niveles en la organización, en primer lugar se encuentran los gerentes de primera línea que es el nivel más bajo de la organización. En el mismo, las personas son responsables del trabajo de los demás. Estos gerentes muchas veces son llamados supervisores.

En segundo lugar, aparecen los gerentes de nivel medio, estos son los que dirigen las actividades de otros gerentes, siendo sus principales responsabilidades guiar las actividades para el cumplimiento de las políticas de la organización y compensar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus dependientes.

En tercer y último lugar, se encuentran los gerentes de alto nivel, que es un grupo reducido de dirigentes, responsables de la dirección global de la organización. En este nivel es donde se establecen las políticas de operaciones y su interacción con su ambiente organizacional.

En cuanto a la segunda forma de clasificación, se encuentra a los gerentes funcionales y a los generales.

Esta categorización se basa en el tipo de actividades que dirigen. El gerente funcional es responsable de una sola actividad organizacional. Los individuos y las actividades que dirige se refieren a un conjunto común de actividades. Por otro lado, se encuentra el gerente general que es quien supervisa y es responsable de las actividades de una unidad compleja, por ejemplo una entidad, subsidiaria o una división independiente.

### 2.2.3. Habilidades administrativas<sup>24</sup>

Robert L. Katz, distingue tres tipos básicos de destrezas (técnicas, humanas y conceptuales) que a su juicio necesitan todos los gerentes.

2.2.3.1. Las habilidades técnicas son la capacidad de utilizar procedimientos, herramientas y técnicas en un campo especializado. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración.

2.2.3.2. Las habilidades de trato personal refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas estas habilidades son muy importantes.

---

<sup>24</sup> Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. *Administración. (Octava Edición, Editorial Pearson Educacion)*

2.2.3.3. Las habilidades conceptuales son las capacidades de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Este tipo de habilidades son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Con este tipo de destrezas los gerentes ven la organización en su totalidad, comprendiendo las relaciones entre sus unidades y el lugar que ocupa en el entorno general.

Es de destacar que más allá que estas habilidades son indispensables para una buena administración, su importancia para un gerente depende del nivel que ocupe en la organización.

#### 2.2.4. Funciones administrativas<sup>25</sup>

Con respecto a las funciones administrativas que llevan a cabo los gerentes, Henry Fayol define la administración a partir de cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

2.2.4.1. Planeación. Es una función en la que se definen las metas y estrategias para alcanzarlas. Mediante la planeación, también se puede lograr que la

---

<sup>25</sup> Stoner, James A.F; Wankel, Charles. *Administración (Tercera Edición, Editorial Prentice Hall)* Pág.39.

organización obtenga y brinde los recursos que se requieren para conseguir sus objetivos, además de que los miembros, ejecuten las actividades afines a los mismos y estrategias escogidas. Por último, que el avance en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para realizar las correcciones en caso de no ser satisfactorios.

El primer paso en la planeación, es la selección de las metas de la organización, luego, se establecen los objetivos de los distintos sectores y una vez seleccionados los mismos, se establecen los programas para alcanzarlos en una forma sistemática.

2.2.4.2. Organización. Establecidos los objetivos y planes para lograrlos se debe trazar una organización que colabore para su consecución. Es importante que el gerente tenga la habilidad de distinguir el tipo de organización para alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo, es necesario contar con reclutamiento, asignación y adiestramiento del personal calificado para hacer el trabajo de una empresa.

2.2.4.3. Dirección. Definidos los planes, decidida la estructura de la organización, y la dotación del personal, se debe avanzar en el logro de las metas planteadas. Esta función es conocida como dirección, liderazgo, motivación,

estimulación. La dirección es una actividad muy concreta que requiere trabajar directamente con las personas.

2.2.4.4. Control. Finalmente el gerente debe corroborar que el trabajo de los miembros de la organización lleve a la obtención de las metas. Dicha función está compuesta de tres elementos primordiales que son: establecer las normas de desempeño, medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas y tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Con frecuencia, los gerentes deben enfrentar limitaciones en sus actividades, dependiendo de su rango, del papel que ocupan dentro de la organización y del tipo de institución en que trabajan.

Hubo dos cambios importantes en los últimos tiempos que parecen tener un impacto significativo en la labor de los gerentes: la importancia creciente de los clientes y la innovación. Todas las organizaciones necesitan clientes, sin los mismos, dejarían de existir. Muchas de las actitudes y conductas de los empleados tienen que ver con la satisfacción de los clientes. Las instituciones deben ser sensibles a los mismos en la que los empleados sean amistosos y corteses, accesibles, informados, listos para responder a las necesidades de clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos. Por otro lado, es importante la innovación en el trabajo de los gerentes. Innovar es realizar las cosas de otra manera, explorar nuevos territorios y correr

riesgos. Los gerentes son quienes tienen que alentar a sus empleados para que estén atentos a nuevas ideas y nuevas metodologías, para todo lo que hacen.<sup>26</sup>

### 2.2.5. Roles Gerenciales

Según Henry Mintzberg la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles (categorías particulares del comportamiento administrativo) que representan en el trabajo. En su estudio concluye que los gerentes realizan diez roles muy relacionados, los que se agrupan en interpersonales, informativos y de decisión.

2.2.5.1. Roles interpersonales: son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de tipo protocolar. Los mismos se agrupan en:

2.2.5.1.1. Figura de autoridad (jefe simbólico). El gerente actúa como representante al realizar ciertos deberes de tipo legal o social

2.2.5.1.2. Líder. Responsable de contratar, adiestrar, motivar y alentar al personal.

---

<sup>26</sup> Robbins Stephen P.; Coulter, Mary. *Administración*, (Octava Edición, Editorial Pearson Educación)

2.2.5.1.3. Enlace. Consiste en crear y mantener una red de contactos externos e informadores que le dan información.

2.2.5.2. Roles informativos: consisten en recibir, almacenar y distribuir información. Se clasifican en monitor, difusor y/o vocero.

2.2.5.2.1. Supervisor o Monitor. En este caso el gerente busca y recibe amplia información interna y externa que le sea de utilidad para comprender la organización y el ambiente.

2.2.5.2.2. Difusor. El gerente debe transmitir la información recibida a los miembros de la organización.

2.2.5.2.3. Vocero. Transmite parte de la información reunida a personas que están fuera de la unidad, incluso fuera de los planes de la organización.

2.2.5.3. Roles de decisión: giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son:

2.2.5.3.1. Empresario. El gerente trata de mejorar la unidad, busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.

2.2.5.3.2. Manejador de perturbaciones. Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas que escapan a su control.

2.2.5.3.3 Distribuidor de recursos. Al gerente le compete y es responsable de decidir cómo y a quién asigna los recursos. Es quien toma y/o aprueba todas las decisiones importantes de la organización

2.2.5.3.4. Negociador. Los gerentes ocupan gran parte de su tiempo en las negociaciones. Son los que cuentan con la información y autoridad que requiere una negociación.

#### 2.2.6. Planeación.

Según Robbins y Coulter, en la obra “Administración”<sup>27</sup>, definen planeación como: “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.” Los autores mencionan que la planeación establece una dirección, reduce: la incertidumbre, los desechos y las redundancias y define los criterios para controlar.

La acción de planear está formada por dos elementos. Por un lado, las metas u objetivos, que son los resultados que desean alcanzar tanto las personas, grupos y las organizaciones y son los que marcan la dirección de las decisiones que se toman y forman los criterios con los que se puede medir los logros reales en el trabajo.

El segundo elemento son los planes, que son los documentos en los que se explica de qué forma se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos y otras acciones necesarias para concretarlas.

Hay diferentes tipos de planes: por su línea estratégica, plazo, especificidad y frecuencia.

---

<sup>27</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*. (Pearson Educación, Mexico 2005)

La línea estratégica se compone de los planes estratégicos y operativos. Los primeros, son planes que se aplican a toda la organización, fijan metas generales. Por su parte, los planes operativos, especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas. Los estratégicos se caracterizan por abarcar un plazo mayor y ser más generales, los operativos comprenden periodos más breves.

Los planes de largo plazo, son aquellos cuyo horizonte temporal es mayor a los tres años, los de corto plazo abarcan un año o menos.

Relacionados con su especificidad, se encuentran por un lado los planes específicos que son aquellos detallados, sin margen para interpretación, los objetivos están claramente definidos; por otro lado, están los direccionales, que cuentan con planes flexibles, en los cuales se establecen lineamientos generales.

Según su frecuencia, están los planes únicos y permanentes. Los primeros, están destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión, mientras que los planes permanentes, son los planes continuos que orientan actividades repetitivas. Estos últimos comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

La presente investigación, se enfoca en la planeación estratégica y operativa.

### 2.2.7. Toma de decisiones<sup>28</sup>

La toma de decisiones es muy importante en el trabajo de un gerente. La misma debe ser racional. Los gerentes se manejan según las premisas de la racionalidad acotada, lo que significa tomar las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información. Es preciso recordar que la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder y por la intensificación del compromiso.

#### 2.2.7.1. Clases de problemas y decisiones

Los gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas, dependiendo de la naturaleza del mismo deben acudir a distintos tipos de decisiones.

Están los problemas estructurados que son los sencillos, familiares y fáciles de definir. Para este tipo de problemas, existen las decisiones programadas que son las que se manejan rutinariamente. Éstas pueden ser: procedimiento, regla o política.

---

<sup>28</sup> Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. *Administración (Octava Edición, Editorial Pearson Educación)*

Un procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. La dificultad que se le presenta es identificarlo.

Una regla es una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes.

Las políticas, son normas para tomar decisiones. A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse.

No todos los problemas de los gerentes son de la forma descrita anteriormente, sino que muchas veces deben enfrentar problemas sin estructurar, los cuales se resuelven mediante decisiones sin programar. La información con la que cuentan para tomar la decisión más adecuada es incompleta o ambigua. Este tipo de decisiones es único, no se repiten y requiere soluciones a la medida.

#### 2.2.7.2. Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre.

La situación ideal para tomar decisiones es la de certeza. Es en la cual el gerente puede tomar las decisiones correctas porque conoce los resultados en todas las alternativas.

El riesgo es una situación mucho más común, es aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de determinados resultados. En situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.

Cuando los gerentes tienen que tomar decisiones sin estar seguros de los resultados, enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influenciada por el hecho de que quien decide, cuenta con poca información. El gerente optimista prefiere maximizar el máximo resultado posible, el pesimista, se inclina por maximizar el mínimo resultado posible.

### 2.2.7.3. Estilos de toma de decisiones

Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían según la forma de pensar y la tolerancia a la ambigüedad. En referencia a la forma de pensar algunos son más racionales y lógicos al procesar la información, y otros son creativos e intuitivos.

Combinando ambos estilos de toma de decisiones se encuentran:

2.2.7.3.1. Estilo directivo: se caracteriza por la poca tolerancia a la ambigüedad y una forma de pensar racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos de directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo.

2.2.7.3.2. Estilo analítico: se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma de pensar racional. Necesitan más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Son capaces de adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

2.2.7.3.3. Estilo conceptual: se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

2.2.7.3.4. Estilo conductual: se caracteriza por la poca tolerancia a la ambigüedad y una forma de pensar intuitiva, trabajan bien con los demás, se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias tratando de evitar los conflictos.

En la toma de decisiones los gerentes pueden cometer errores y perjuicios, por lo que es muy importante tratar de impedirlos. Para evitarlos es fundamental que estén conscientes de ellos y que traten de no cometerlos. Además, deben prestar atención a “cómo” toman sus decisiones, determinar qué método aplican y evaluar si es el apropiado.

#### 2.2.8. Liderazgo

Robbins y Coulter, en su libro “Administración”<sup>29</sup>, definen: “líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. El liderazgo es el proceso que consiste en orientarlo al logro de los objetivos”.

---

<sup>29</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*. (Pearson Educación, Mexico 2005)

Los autores citan en su trabajo, un estudio realizado en la Universidad de Iowa, donde se investigan tres estilos de liderazgo. En primer lugar, se menciona el estilo autocrático, caracteriza este estilo a una persona que centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados. En segundo lugar, se estudia el estilo democrático, el cual caracteriza al líder por la tendencia a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la participación en la decisión de los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como capacidad para capacitar a los empleados. Finalmente, el tercer estilo es laissez-faire, a través del cual se le da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada.

#### 2.2.9. El gerente en las organizaciones sin fines de lucro.

El rol gerencial en estas instituciones, conlleva además de las tareas tradicionales que desempeñan los gerentes en una organización lucrativa, un sinnúmero de otras actividades propias de este tipo de organismos.

Es común que los gerentes se vinculen por motivos institucionales con los distintos entes estatales. Son en muchas oportunidades los responsables de salir a hablar de la organización y por la misma. En general, mantienen un trato directo con los clientes y/o con sus familiares.

Frecuentemente, son ellos quienes se deben ocupar de gestionar la búsqueda de recursos, determinando las diferentes maneras de recaudar fondos y participando activamente de las mismas. Además, deben distribuirlos de la mejor forma, tratando de cumplir con los objetivos planteados. Es importante que estén informados acerca de los potenciales donantes y mantengan un contacto estrecho con ellos, para que en caso de ser necesario recurran a los mismos.

No solo dirigen su propio equipo de trabajo, sino que en oportunidades también son responsables por la dirección de las tareas que realizan los voluntarios que se acercan a colaborar.

En el trabajo de campo de la presente investigación se realiza una entrevista exclusivamente dirigida a los gerentes de las instituciones objeto de estudio. Con la misma se busca determinar el tipo de gerente con que cuenta cada una de las organizaciones entrevistadas, las funciones administrativas que desempeñan los mismos, así como también las tareas inherentes al lugar que ocupan dentro de ellas. Además, se intenta verificar: la identificación con algunos de los roles descriptos por Mintzberg; el método y las condiciones en las cuales son tomadas las decisiones, asimismo el estilos de liderazgo que aplican. Para conocer un poco más a los gerentes

de organizaciones sin fines de lucro en Uruguay, se consulta sobre los principales problemas a los que se enfrenta en su labor diaria.

### 2.3. FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Todas las organizaciones necesitan recursos económicos para llevar adelante el cumplimiento de sus objetivos. Se puede mencionar como característica de las organizaciones sin fines de lucro la dependencia de las fuentes de financiamiento externas a la organización para subsistir.

Muy ligado al tema del financiamiento se encuentra la permanencia de estas instituciones en el tiempo, dependiendo esto de la cooperación nacional e internacional y la administración de los recursos recibidos. Es muy importante la transparencia en la utilización de los fondos y el reconocimiento de la organización en la sociedad. Estas son cualidades que permiten la mayor obtención de recursos para financiarse.

#### 2.3.1. Fuentes de financiamiento

Existen distintas fuentes de financiamiento y éstas tienen dos criterios de clasificación: el primero, es en base a quiénes aportan los fondos y el segundo es de acuerdo a la existencia o no de una contraprestación.

El primer criterio se puede dividir en fondos que provienen del exterior o del medio nacional.

El segundo criterio se divide en aportes originados por una prestación o sin contraprestación.

A continuación se detalla cada una de las situaciones expuestas anteriormente.<sup>30</sup>

- a. De acuerdo con quienes aportan los fondos
  - A nivel nacional
    - Financiamiento del Estado
    - Financiamiento de Empresas
    - Financiamiento de personas físicas y otras agrupaciones
    - Financiamiento de otras ONG nacionales

---

<sup>30</sup> Ferré, Andrea y Nacci, Silvana, «Fuentes de financiamiento de las ONGs de derechos humanos» (Montevideo: Universidad de la República - Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 2010).

- Autofinanciamiento
  
- A nivel internacional
  - Financiamiento de ONG extranjeras
  - Financiamiento de otros Estados
  - Financiamiento de organismos multinacionales
  
- b. De acuerdo con si existe o no una contraprestación
  - Aportes que se originan por una prestación
    - Recursos autogenerados
    - Financiamientos de proyectos
  - Aportes que se originen sin contraprestación
    - Donaciones
    - Aportes de miembros de las ONG

### 2.3.2. Análisis de las fuentes de financiamiento<sup>31</sup>

Dentro del primer grupo se encuentran las fuentes de financiamiento a nivel nacional.

Las mismas provienen de organismos estatales tales como: Banco de Previsión Social

---

<sup>31</sup> *Cuadernos de Capacitación Nro.1, impulsados por la Asociación Nacional de ONG orientadas al desarrollo y PNUD (CEALS - Centros de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social), «Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y sociedad civil en el Uruguay.», Enero 16, 2012.*

(BPS), Instituto Nacional de Alimentación (INDA), Intendencias, Ministerios, entre otros.

Este tipo de financiamiento se puede dar en forma directa o indirecta. El primero, es con ayudas económicas que por lo general están justificadas por actividades de interés público. El financiamiento en forma indirecta consiste en beneficios tributarios a determinadas instituciones por las actividades que realizan y los fines que persiguen. Ejemplo de esto son las organizaciones no gubernamentales vinculadas a la salud y educación. Éstas reciben en algunos casos, exoneración de tributos como el impuesto a las rentas empresariales, el impuesto al patrimonio, exoneración de aportes patronales, entre otros.

Continuando con la clasificación mencionada se encuentra el financiamiento a través de las donaciones empresariales. Muchas veces las empresas realizan una planificación estratégica de colaboración a través de la cual buscan realizar donaciones a organizaciones sin fines de lucro obteniendo un beneficio fiscal. Con la misma se busca también obtener publicidad y/o un reconocimiento social.

Otra forma de conseguir financiamiento es con las donaciones realizadas por personas físicas; las mismas pueden ser en especies o dinero, permanentes o eventuales. Las

donaciones permanentes se refieren a cuotas o donaciones de socios de las organizaciones, aportes mediante débitos automáticos, líneas telefónicas del tipo 0900, pudiendo ser estas últimas también eventuales.

Dentro de las donaciones eventuales se encuentran quienes colaboran en determinadas ocasiones ya sea a través de la realización de eventos televisivos, jornadas recaudatorias, festivales, entre otros.

Dentro del aporte de personas físicas y que contribuyen al financiamiento de las organizaciones es importante destacar el trabajo de los voluntarios. Estas son personas que, sin tener un interés económico, motivadas por su deseo de colaborar desinteresadamente, aportan horas de trabajo a organizaciones que los necesitan siendo invaluable su aporte. Al final del presente capítulo se amplía el tema del voluntariado como parte activa en este tipo de instituciones.

Continuando con el financiamiento a nivel nacional, se encuentra el de otras organizaciones no gubernamentales, que les brindan un apoyo económico, a cambio reciben formación académica y capacitación, entre otras.

Para finalizar con el financiamiento a nivel nacional se encuentra el autofinanciamiento. El mismo puede originarse por las recaudaciones en eventos o festivales mencionados anteriormente, con el fin de recibir donaciones de terceros, mediante inversiones, merchandising, venta de bienes y/o prestación de servicios.

Dentro de las fuentes de financiamientos provenientes del exterior, están las otorgadas por organismos multilaterales, gobiernos extranjeros u organizaciones internacionales. Muchos de estos organismos brindan su apoyo a proyectos para el desarrollo de ONG's de otros países.

Ejemplo de éstos son organizaciones no gubernamentales que se dedican al financiamiento en el sector de la salud específicamente.<sup>32</sup>

- ActionAid (Reino Unido)
- CARE (United States)
- Concern Worldwide (Irlanda)
- Helvetas (Suiza)
- Intermon (España)
- Norwegian People's Aid (Noruega)

---

<sup>32</sup> «La Sociedad Civil», Enero 18, 2012, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20780015~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html>.

- Groupe Developpment, (Francia)
- Médicos sin Fronteras (Francia)
- Oxfam (Reino Unido)
- PLAN International (Reino Unido)
- Save the Children (Estados Unidos)
- Terra des Hommes (Suiza)

Dentro del segundo grupo de fuentes de financiamiento están por un lado, las que se originan sin una contraprestación clara, que pueden ser las donaciones y los aportes de miembros de las organizaciones no gubernamentales. Dentro de las que sí se generan por una prestación, están los recursos autogenerados y la financiación de proyectos. La existencia de estos últimos se da por el particular interés del cumplimiento de los proyectos de la organización.

Es importante tener claro el concepto de donación: “Liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Diccionario de la Real Academia Española 2006. Pág. 537*

Los donantes pueden ser personas físicas y/o jurídicas, los gobiernos, servicios descentralizados, entre otros.

La organización mediante una planificación estratégica de atracción de fondos, realiza: campañas, eventos, festivales, con el fin de que los potenciales donantes, se acerquen a colaborar ya sea porque comparten el fin organizacional o por políticas de responsabilidad social.

Además de las mencionadas anteriormente, están los aportes de los miembros de las organizaciones no gubernamentales, y de los socios colaboradores. Algunas, son personas involucradas con las organizaciones a las que pertenecen y a través de cuotas sociales o donaciones periódicas o esporádicas colaboran para la consecución de los objetivos. Otras, lo realizan puntualmente por un interés personal, más que por el fin institucional que persigue la ONG.

Los recursos autogenerados son otra de las formas de financiamiento: en ocasiones surgen por la necesidad de solucionar desequilibrios financieros que muchas veces enfrentan este tipo de organizaciones. Ejemplo de esto, son: el dictado de cursos,

capacitaciones, publicaciones o venta de productos o servicios. En otros casos forma parte de su fin organizacional.

Estas formas de autofinanciamiento deben figurar en los estatutos organizacionales, de manera de poder ser realizados por la institución.

La financiación de proyectos se refiere a sufragar los gastos de actividades para el logro de los objetivos de la organización, contando con la elaboración presupuestaria correspondiente y un tiempo definido para la concreción. En muchas ocasiones los presupuestos son las herramientas de evaluación de los proyectos y su ejecución presupuestaria permite ver el grado de cumplimiento y los desvíos ocurridos.

Diversas organizaciones reciben como prestación por su colaboración en las organizaciones no gubernamentales, publicidad (patrocinio). Caracteriza al patrocinio que el producto o la marca empresarial se relaciona con el evento u organismo patrocinado, esto es conocido muchas veces como producto solidario. Este tipo de contribución brinda un resultado inmediato y a corto plazo al patrocinador y puede

ser realizado tanto por un interés específico de éste, por la cultura empresarial, la responsabilidad social, o publicidad implícita.

### 2.3.3. Números relativos al financiamiento.

Un primer análisis respecto a los porcentajes de financiamiento a nivel mundial de este tipo de organizaciones, se basa en la obra “La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no lucrativo” publicado por la Fundación BBVA,<sup>34</sup> donde se estudian 22 países de Europa y América.

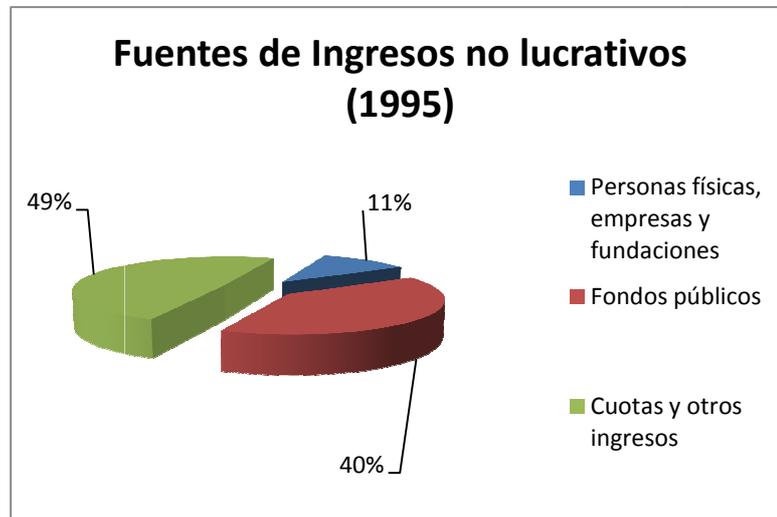
Según el informe se tiene limitada financiación proveniente de la filantropía, entendiéndose por ésta el amor al género humano<sup>35</sup>.

Las donaciones de personas físicas, empresas y fundaciones representan un 11% de los ingresos; los provenientes de los fondos públicos constituyen el 40%, mientras que el restante 49% está dado por cuotas y otros ingresos.

---

<sup>34</sup> Fundación BBVA, *LA SOCIEDAD CIVIL GLOBAL. Las dimensiones del sector no lucrativo*, 1999.

<sup>35</sup> *Diccionario de la Real Academia Española* 2006. Pág. 674



El cuadro que se presenta a continuación refleja que la principal fuente de ingresos a nivel mundial son las cuotas y otros ingresos (59%), la diferencia, a subvenciones y contratos con el sector público. Ninguno de los países analizados utiliza como principal fuente de financiamiento la filantropía.

	Cuotas, pagos por servicios	Sector público	Filantropía
<b>Todos los países</b>	49%	40%	11%
<b>Predominio de las cuotas</b>			
México	85%	9%	6%
Brasil	74%	15%	11%
Argentina	73%	20%	7%
Colombia	70%	15%	15%
Perú	68%	19%	13%
Australia	63%	31%	6%
Finlandia	58%	36%	6%
Estados Unidos	57%	30%	13%
Eslovaquia	55%	22%	23%
Hungría	55%	27%	18%
Japón	52%	45%	3%
España	49%	32%	19%
República Checa	47%	39%	14%
<b>Predominio del sector público</b>			
Irlanda	16%	77%	7%
Bélgica	18%	77%	5%
Alemania	32%	64%	4%
Israel	26%	64%	10%
Países Bajos	38%	59%	3%
Francia	35%	58%	7%
Austria	44%	50%	6%
Reino Unido	44%	47%	9%
Rumania	28%	45%	27%

Fuente: Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins.

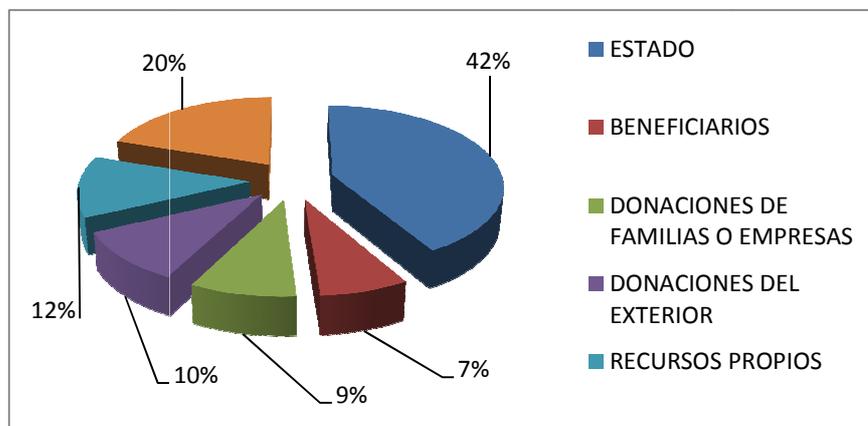
Particularmente, la situación en Uruguay es analizada por un estudio que realiza la oficina de la CEPAL en Montevideo del año 2003: “Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay”.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Gerstenfeld, Pascual y Fuentes, Álvaro. «Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay».

En el mencionado estudio se analizan las distintas fuentes de financiamiento desde dos perspectivas: la primera, se refiere al origen de los recursos y la segunda, trata el destino de los mismos.

Del análisis de la primera de las perspectivas se desprende que: el principal aporte proviene del Estado, siendo el mismo aproximadamente de 67 millones de dólares anuales, representando un 42% del total de las fuentes de recursos; seguido del aporte del trabajo voluntario que representa un 20% del total, siendo aproximadamente 32,4 millones de dólares anuales. Los recursos propios representan un 12%, lo que equivale a 20,1 millones de dólares anuales. El restante 26% se divide entre pagos de beneficiarios, donaciones de personas o empresas y donaciones del exterior.

El siguiente gráfico muestra los recursos movilizados por el tercer sector según su fuente de financiamiento.



A continuación se expone un análisis identificando las fuentes de financiamiento en Montevideo e interior del país.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO		AREA GEOGRÁFICA	
		MONTEVIDEO	INTERIOR
TOTAL	162,2	110,9	51,3
ESTADO	66,8	36,8	30
BENEFICIARIOS	11,9	9,1	2,8
DONACIONES DE FAMILIAS Y EMPRESAS	14,2	9,3	4,8
DONACIONES DEL EXTERIOR	16,8	15,7	1,2
RECURSOS PROPIOS	20,1	18,9	1,2
VOLUNTARIADO	32,4	21,1	11,3

*Total del país urbano. Año 2003. En millones de dólares anuales*

Con respecto a la utilización de los recursos, el Estado destina un 61% a inversiones integrales, un 18% a la educación, un 16% a salud y el 5% restante al sector de alimentación y nutrición.

Por su parte el voluntariado reserva el 31% a las inversiones integrales, el 27% a la educación y a alimentación y nutrición el mismo porcentaje. Corresponde el 15% restante al sector de la salud.

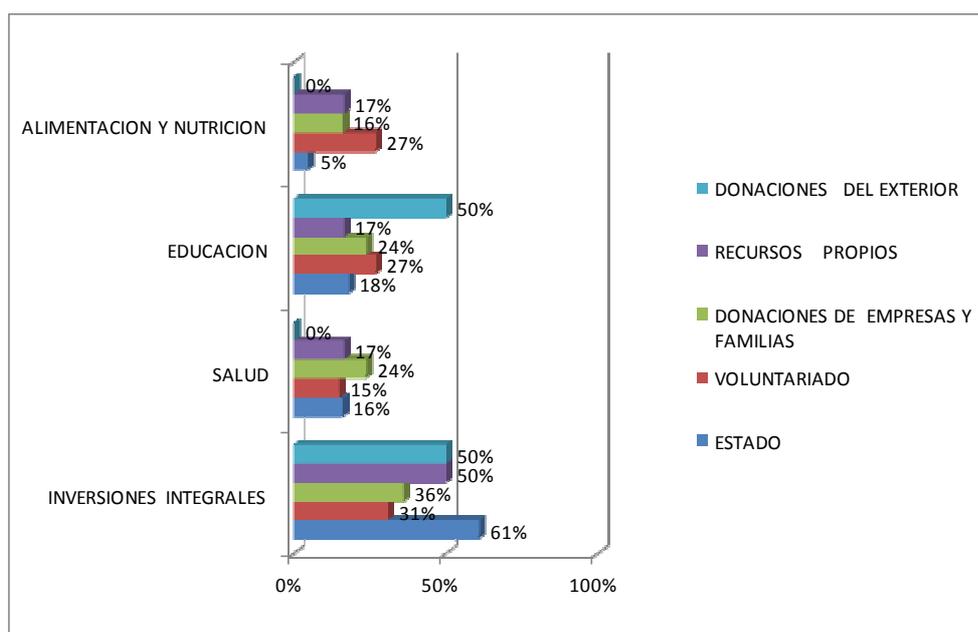
Las donaciones que realizan las empresas o personas (familias) se distribuyen un 36% en inversiones integrales, 24% en salud, 16% en alimentación y nutrición y el restante 24% en educación.

Los recursos propios (recibidos de los beneficiarios) se destinan: casi el 50% a inversiones integrales y el restante porcentaje se divide en partes iguales entre los otros destinos mencionados.

Por último las donaciones provenientes del exterior se dividen aproximadamente en partes iguales entre educación e inversiones integrales.

A continuación, se presenta un cuadro resumen y su gráfica, en los que se observa la distribución de recursos aportados por el tercer sector según la fuente de financiamiento.

	ESTADO	VOLUNTARIADO	DONACIONES DE EMPRESAS Y FAMILIAS	RECURSOS PROPIOS	DONACIONES DEL EXTERIOR
<b>INVERSIONES INTEGRALES</b>	61%	31%	36%	50%	50%
<b>SALUD</b>	16%	15%	24%	17%	0%
<b>EDUCACION</b>	18%	27%	24%	17%	50%
<b>ALIMENTACION Y NUTRICION</b>	5%	27%	16%	17%	0%



#### 2.3.4. Voluntariado.

“El voluntariado se identifica a menudo con el trabajo no asalariado con finalidad social, o con las tareas que algunas personas desarrollan individualmente o en grupo, y para las que compromete su tiempo y sus capacidades, enfocándose en tareas cívicas, culturales o sociales, al servicio de otras personas o de la comunidad.”<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), *Voluntariado (s) Manual de gestión y formación. Una mirada desde Uruguay, 2011.*

Los voluntarios son personas de diversas edades, credos y entornos sociales. Éstos se encuentran en todos los ámbitos de la sociedad, públicos, privados, sociales, no gubernamentales lo que permite valorar el impacto del trabajo del voluntario.

La diversidad del voluntariado se refleja también en los amplios beneficios que el trabajo de éstos proporciona. En organizaciones sin fines de lucro su aporte es invaluable, puesto que muchas veces sirven de apoyo para las actividades diarias y para el logro de los objetivos, realizando su trabajo en forma honoraria y dedicando su tiempo en favor de la sociedad.

## 2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPAS ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

### 2.4.1. Introducción

Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, en los resultados de los procesos y actividades de ésta. Los mismos necesitan herramientas adecuadas para medir y controlar dicho desempeño. Las herramientas de gestión son indicadores que

muestran cómo la organización está actuando, tanto para su interior como con el exterior.

Es necesario definir qué se entiende por misión, por objetivos y por estrategia, para comprender qué es un cuadro de mando integral, un mapa estratégico y de este modo entender su función y cómo podría ser de gran utilidad para las empresas.

“La misión es una declaración general de en qué se quiere convertir la organización. La misión le proporciona sentido a todas las acciones que realiza aquella. La declaración de la misión incluye:

- Qué es lo que hacemos (cuál es el negocio)
- En dónde lo hacemos (cuál es el mercado)
- Para quién lo hacemos (quiénes son los clientes, qué necesidad satisfacemos y cómo lo hacemos)”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> *Las Organizaciones y su Administración*, Cr. Comas, Javier– Cr. Cuneo, Moris. Editorial *Entrepreneur XXI*, 2001. Pág. 52.

“Los objetivos son la expresión de una situación que queremos vivir en el futuro, implica elegir una situación entre todas las posibles para luego tratar de alcanzarla”...

“El objetivo es una transición entre lo deseado y lo posible...” “... los objetivos deben cumplir con los siguientes requisitos: ser específicos, ser realistas, ser verificables, tener un plazo, incluir metas intermedias, plantear un desafío, plantear un compromiso.”<sup>39</sup>

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor futuro y sustentable para sus accionistas y clientes”<sup>40</sup>. La de las organizaciones sin fines de lucro está pensada para crear valor sustentable para sus partes interesadas e integrantes.

A continuación se exponen mapas estratégicos y el cuadro de mando integral para empresas con fines de lucro, finalizando el capítulo con estas herramientas aplicadas a las organizaciones no lucrativas.

---

<sup>39</sup> *Las Organizaciones y su Administración*, Cr. Comas, Javier– Cr. Cuneo, Moris. Editorial *Entrepreneur XXI*, 2001. Pág. 48.

<sup>40</sup> *Mapas estratégicos*, Kaplan, Robert – Norton, David. *OSymmetics*, 2004. Pág.31.

#### 2.4.2. Mapas estratégicos.

Los mapas estratégicos son una representación visual (o dibujo) que constituye un verdadero “esqueleto” para la estrategia, permitiendo una buena comunicación de las prioridades estratégicas, así como la alineación de las actividades cotidianas para alcanzarlas. El mapa traduce lo estratégico en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar día a día.

Un mapa estratégico brinda una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores. Éste proporciona el eslabón que faltaba entre la estrategia y su ejecución.

##### 2.4.2.1. Elementos

###### 2.4.2.1.1. Temas estratégicos<sup>41</sup>

Para la realización de un mapa es necesario un proceso de elaboración. Dicho proceso comienza cuando se definen los temas estratégicos, es decir, el conjunto mínimo de áreas, factores o puntos determinantes en los que, de obtenerse resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso de la estrategia.

---

<sup>41</sup> *Material Teórico-Práctico, Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión, 2011. Pág. 103*

#### 2.4.2.1.2. Objetivos estratégicos ordenados en cuatro perspectivas

Según Kaplan y Norton en su libro “Mapas estratégicos”, los objetivos estratégicos, que no son otra cosa que los temas estratégicos traducidos en objetivos, se agrupan en el marco de cuatro perspectivas: financieras, de clientes, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera se establece la forma financiera, cómo la empresa logra generar valor de manera sustentable. El objetivo financiero general es sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Esto implica que el componente financiero de la estrategia deba tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento), como a corto plazo (productividad).

En la perspectiva de clientes del mapa estratégico se debe identificar en primera instancia el segmento de clientes objetivos en que la empresa se enfoca. Una vez que se comprenda quiénes son sus clientes meta, se pueden crear los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La misma define la estrategia de la empresa para el cliente. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente para sus clientes. Los autores plantean cuatro tipos de propuestas de valor:

1. Bajo costo total: se caracteriza por proporcionar productos a precios atractivos, con una excelente y constante calidad, tiempos cortos de creación y facilidad de acceso.
2. Liderazgo en los productos: se ofrecen productos con una funcionalidad superior. Los objetivos de sus propuestas de valor destacan las funcionalidades y características particulares que los clientes valoran y por la que están dispuestos a pagar más. Ser los primeros en llegar al mercado con nuevas características y funcionalidades es otro objetivo de las empresas que buscan liderazgo en los productos.
3. Soluciones completas para los clientes: con esta propuesta de valor, los clientes deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de proporcionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Las empresas que ofrecen estas propuestas de valor de soluciones para los clientes, destacan los objetivos relacionados con la integridad de las soluciones, un servicio excepcional tanto pre como post venta y la calidad de la relación.
4. Bloqueo: en esta propuesta, las empresas hacen que a sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor.

Para el caso específico de las organizaciones no gubernamentales, se aplican las propuestas de valor de bajo costo total y de soluciones completas para los clientes, por el tipo de servicios que brindan.

En la perspectiva de los procesos internos, los objetivos que se definen deben cumplir con dos componentes importantes para la estrategia de la organización: por un lado, producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y por otro, mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad y perspectiva financiera. A los procesos internos, Kaplan y Norton<sup>42</sup> los clasifican en cuatro grupos:

- Procesos de gestión de operaciones.
- Procesos de gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos reguladores y sociales.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el motor que impulsa las anteriores perspectivas de los Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton desarrollan esta perspectiva con énfasis en la gestión de activos intangibles, que supone para la empresa una ventaja competitiva al ser más difícil de imitar.

---

<sup>42</sup> *Mapas estratégicos, Kaplan, Robert – Norton, David. OSymnetics, 2004. Pág. 74.*

El desarrollo de competencias del personal adecuadas a la estrategia, el uso de la tecnología como generadora de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, son elementos claves para alcanzar los resultados de las tres perspectivas anteriores, y hacer que la estrategia sea exitosa.

#### 2.4.3. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento.

El Cuadro no solo logra la consecución de objetivos financieros, sino que también incluye inductores de actuación de esos objetivos. El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Cuando la alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocios en objetivos estratégicos específicos, es cuando comienza a elaborarse el cuadro de mando integral. Al definir los objetivos financieros se tiene que tener claro en qué se van a enfocar, si quieren un crecimiento de mercado y de los ingresos o generación de cash flow.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el segmento de clientes, en el caso de las ONG's, el segmento de beneficiarios y de mercado en los que ha decidido competir.

Definidos los objetivos financieros y de clientes, la organización debe identificar los objetivos y los indicadores de los procesos internos. Esta identificación puede revelar procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

Finalmente, se deben establecer los objetivos de formación y crecimiento. Es una inversión importante en el perfeccionamiento de los empleados, en tecnología y en sistemas de información y en procedimientos organizativos, la cual genera innovaciones y mejoras en los procesos internos, las que repercuten en los beneficiarios y en los accionistas.

Es muy importante que los objetivos e indicadores del cuadro sean comunicados a través de toda la organización, de esta forma se apoya la estrategia y todos los esfuerzos e iniciativas están alineados con el proceso de cambio necesario.

#### 2.4.3.1. La necesidad de un cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral les proporciona a los ejecutivos un marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El cuadro transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas ya mencionadas. El mismo proporciona un marco, una estructura, un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre el éxito actual y futuro.

El cuadro debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación. Las cuatro perspectivas incluidas en el mismo, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

#### 2.4.3.2. La perspectiva financiera.

Los indicadores financieros indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

Un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una empresa se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

#### 2.4.3.3. La perspectiva del cliente.

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que compete la unidad de negocio y las medidas de actuación de dicha unidad en los segmentos seleccionados.

Los indicadores fundamentales que se incluyen con relación a los clientes son: satisfacción, retención, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad y cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.

#### 2.4.3.4. La perspectiva de los procesos internos.

En esta instancia, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

La medida de los procesos internos se centra en los procedimientos que tienen mayor impacto en la satisfacción de los clientes y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El cuadro de mando integral por lo general identifica procesos nuevos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y de clientes. Además, el cuadro incorpora métodos innovadores donde la unidad de negocios investiga las necesidades de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfacen esas necesidades.

#### 2.4.3.5. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo.

El aprendizaje y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Es muy importante la inversión para el futuro, no solo en equipos e investigación y desarrollo, sino que las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que se quieren alcanzar objetivos financieros de largo plazo.

Los empleados son pieza fundamental en cualquier organización. Las tres dimensiones claves de los empleados son: la satisfacción, la retención del mismo y su productividad.

“Los empleados satisfechos, son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente”.<sup>43</sup>

La retención de los empleados generalmente se mide a través del porcentaje de rotación del personal clave. “Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes”:<sup>44</sup>

#### 2.4.4. Vinculación del Cuadro de Mando con la Estrategia.

Hay tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. La relación causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

---

<sup>43</sup> *Cuadro de Mando Integral, Kaplan, Robert – Norton, David. Editorial Gestión 2000, Octubre 2000. Pág. 143*

<sup>44</sup> *Cuadro de Mando Integral, Kaplan, Robert – Norton, David. Editorial Gestión 2000, Octubre 2000. Pág. 144*

#### 2.4.4.1. La relación causa-efecto.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa-efecto.

Un cuadro adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de actuación de esos resultados.

#### 2.4.4.2. Los inductores de actuación.

Los objetivos estratégicos se traducen a través de los indicadores de efecto en el cuadro de mando integral: “qué queremos hacer”.

Los inductores de actuación son las líneas de acción o iniciativas estratégicas: “cómo lo vamos a hacer”. Éstos reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocios.

#### 2.4.4.3. La vinculación con las finanzas.

El cuadro de mando integral hace énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como rendimiento sobre el capital empleado o el valor económico añadido.

#### 2.4.5. El cuadro de mando integral en las organizaciones sin fines de lucro.

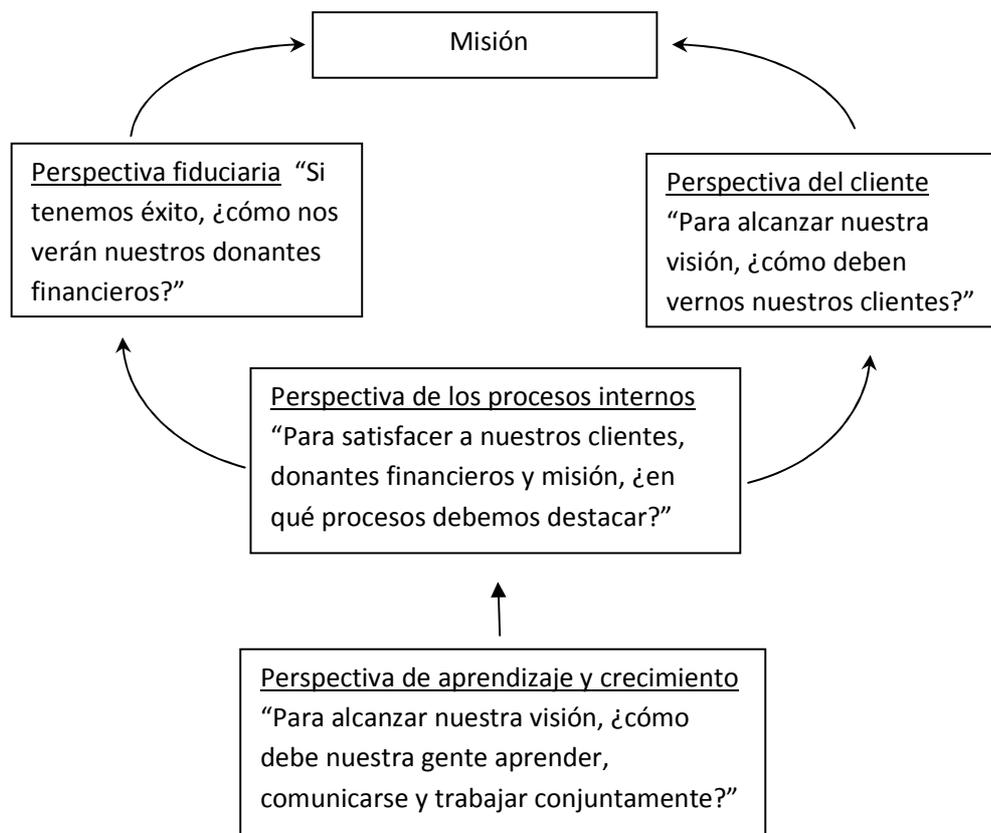
Para las instituciones no lucrativas, el objetivo máximo es entregar valor a los integrantes y ciudadanos, no a los accionistas. La perspectiva financiera proporciona una restricción y no un objetivo, a las organizaciones sin ánimo de lucro. Estos organismos deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Los objetivos financieros pueden ser facilitadores o de restricciones, pero no son el objetivo primordial.

El cuadro de mando integral en este tipo de organizaciones puede proporcionar la razón principal de su existencia (servir a los clientes o beneficiarios, y no solamente mantener el gasto dentro de los límites presupuestarios) y comunicar a los partidarios externos o “donantes” y a los empleados los resultados y los inductores de actuación por medio de los cuales la organización logra alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.

Las organizaciones sin fines de lucro, pueden ser estratégicas y crear una ventaja competitiva de otra manera que con la excelencia operativa. Para ello, es necesario tener visión y liderazgo para ir más allá de mejorar los procesos existentes y llegar a una estrategia que destaca los procesos y actividades importantes a poner en marcha.

Alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, los beneficiarios o la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

En este tipo de organizaciones principalmente los donantes proporcionan los recursos financieros, mientras que otro grupo, los beneficiarios, reciben el servicio. En la parte superior del cuadro de mando integral, se puede colocar la perspectiva del donante y la del que recibe.



El cuadro de mando integral que se muestra precedentemente es una adaptación a empresas no lucrativas.<sup>45</sup>

El marco de creación de valor en organizaciones sin fines de lucro, es similar al marco del sector privado, pero tiene importantes diferencias:

- La máxima definición del éxito para este tipo de organizaciones es el logro de la misión. La misma se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivos.
- Las organizaciones llegan al éxito mediante la excelencia de los procesos internos, que tienen el apoyo de activos intangibles (formación y desarrollo).
- La perspectiva financiera, refleja los objetivos de los contribuyentes o donantes que aportan la financiación.

Mantener satisfechas a las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consecuencia, la misión, crea un diseño estratégico de temas de eficiencia y

---

<sup>45</sup> *Cuadro de Mando Integral extraído del libro “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Kaplan, Robert – Norton, David. Gestión 2000, Año 2001. Pág. 148.*

efectividad que reflejan la productividad y el crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado.<sup>46</sup>

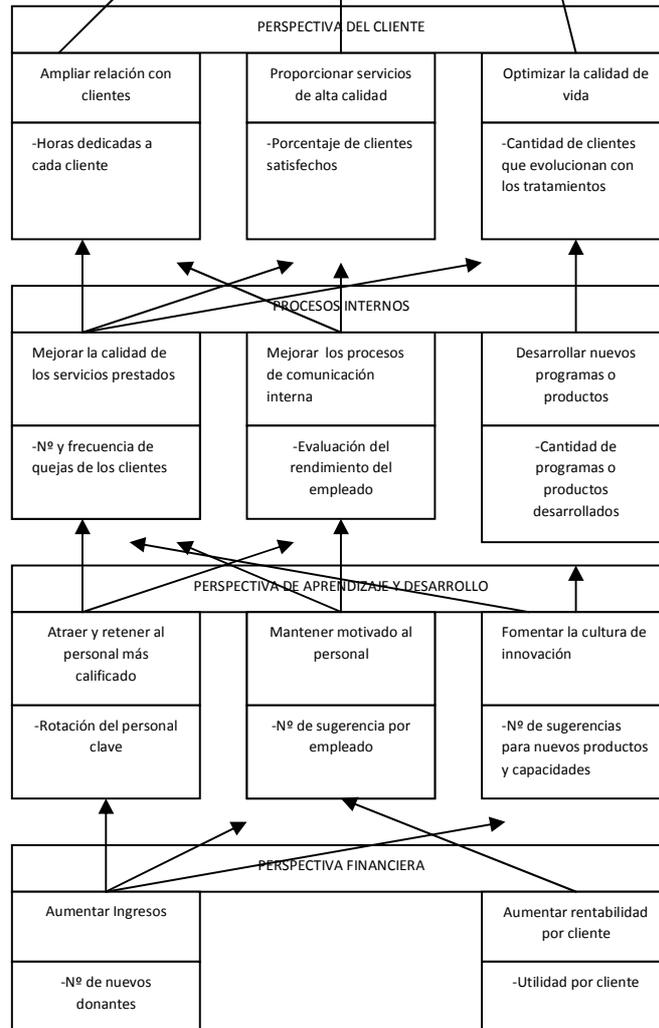
2.4.5.1. Ejemplo de mapa estratégico, para organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud.

A continuación se ejemplifica un mapa estratégico, representando tanto los objetivos como los indicadores por cada una de las perspectivas. El mismo difiere del presentado anteriormente en su diseño, pues va a depender de cada organización la importancia que le dé a cada perspectiva.

---

<sup>46</sup> *Mapas estratégicos. Kaplan, Robert – Norton, David. OSymmetics. Año 2004. Pág.35 y 36.*

Misión: por lo general en las organizaciones del presente trabajo se busca la satisfacción, recuperación y mejor calidad de vida de los clientes atendidos. (Elaboración propia, Enero 12, 2012)



#### 2.4.5.2. Relación causa y efecto del mapa anterior.

La misma consiste en explicar la relación que hay entre los objetivos de las distintas perspectivas del mapa estratégico, comenzando desde la base del mapa.

Para el ejemplo anterior, esta relación se explica de la siguiente manera:

A través del aumento de los ingresos y de la rentabilidad de los clientes, se consigue: atraer y retener al personal calificado, mantener motivado al mismo y fomentar la cultura de innovación. Lo antes mencionado permite un mejor desempeño de los procesos internos mediante la mejora en la calidad de los servicios prestados, la comunicación interna y el desarrollo de nuevos programas y productos. Todo esto contribuye a una mejor atención, satisfacción y optimización de la calidad de vida de los clientes, que en definitiva es el principal objetivo: crear valor para sus clientes. Así es que como se lleva a cabo la misión.

#### 2.4.5.3. Algunas limitaciones de los mapas estratégicos.

Esta herramienta que es de mucha utilidad para quienes están al frente de distintas organizaciones, presenta algunas limitaciones a la hora de ser aplicada.

Una de ellas es que, si no se establece en forma clara y precisa la estrategia a seguir y cada uno de los objetivos a alcanzar en cada perspectiva, puede ser que el mapa no sea de la utilidad esperada.

Otra limitación importante, es que si se tiene más de una estrategia, no se puede contar con un único mapa. Para cada estrategia del negocio, se debe tener uno de ellos.

Hay que ser cuidadosos a la hora de seleccionar los indicadores, tener claro qué es lo que se quiere medir. La elección de un buen indicador tiene que permitir medir fiablemente las principales variables para cumplir con los objetivos.

## 2.5. METODOLOGÍA

El presente trabajo comienza con la definición del problema de investigación: aportar información sobre el desempeño de los gerentes en las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay, haciendo hincapié en el uso que hacen los mismos de las herramientas de gestión (mapa estratégico y cuadro de mando integral). También busca exponer la forma en que los gerentes gestionan la

generación de recursos para el correcto funcionamiento de la institución, debido a la dependencia de fuentes de financiamiento externas que tienen.

Una vez definido el problema, se comienza con la búsqueda de material que existe sobre los componentes del tema de investigación. Para realizar la indagación se consultan en primera instancia fuentes primarias (libros, tesis, leyes) y luego, fuentes secundarias (artículos de prensa, páginas webs).

Una vez comprendido el tema de estudio se definen los objetivos del presente trabajo. Objetivo general: analizar el rol del gerente y/o directivo en las organizaciones sin fines de lucro en el sector de la salud en Uruguay e investigar si utiliza para la gestión el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos. Se establece como objetivo particular: determinar la idoneidad para el cargo que ocupa, identificando la formación y capacitación del gerente para desempeñar su función en la institución y si acompaña el constante crecimiento que ésta presenta. Es en función de estos objetivos que se definen tres hipótesis:

1. Determinar el uso que realiza el gerentes del Cuadro de Mando Integral y/o Mapa estratégico, como herramientas de gestión. La verificación de la

hipótesis, implica el análisis de las cuatro perspectivas que componen dichas herramientas;

2. Verificar el cumplimiento de alguno de los roles definidos por Mintzberg y determinar las funciones y problemas a los que se enfrentan los gerentes en su labor. Para la verificación de esta hipótesis se coteja con el marco teórico.
3. Observar la capacidad del gerente para adecuarse al crecimiento de la institución. La misma se determina a través del análisis de la antigüedad que tiene en el cargo así como también de la formación y capacitación con la que cuenta.

Luego, se define la estrategia de investigación, entendiendo por ésta: " Articulación e integración del conjunto de decisiones a tomar, para aprehender de manera coherente la realidad empírica, de modo de someter de manera rigurosa las hipótesis a la prueba de los hechos"<sup>47</sup>. Se elige la Investigación sintética de estudio de casos. Se trabaja sobre una pequeña cantidad de unidad de análisis (9 instituciones), realizando la observación en el interior de cada caso.

---

<sup>47</sup> Cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2012. Parte 4: Elección de una Estrategia de Investigación.

Realizadas las definiciones expuestas anteriormente, se delimita el universo de estudio: las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Montevideo. La elección de éstas es porque son quienes brindan un servicio a la sociedad que no es otorgado por el Estado. Dentro de las mismas, se consideran las fundaciones y asociaciones civiles por la gran difusión que están teniendo en el mercado y por la dificultad que presentan a la hora de generar recursos para financiarse y brindar su servicio. Se consideran las que están en el departamento de Montevideo por ser donde se concentra el mayor número de ellas. En el anexo VII se presentan artículos de prensa donde se muestra la difusión de estas organizaciones en la sociedad, a través de la prensa escrita, televisiva o páginas webs.

Se obtiene una muestra significativa, la cual es objeto de investigación. Ésta se determina en forma arbitraria (pues se prefieren elegir unas organizaciones en detrimento de otras) y dirigida (se seleccionan aquellas de interés en el estudio). Se busca analizar organizaciones de distintos tamaños, por la variedad de patologías que atienden y por el reconocimiento que tienen en el mercado debido a la publicidad que realizan de sus eventos.

La recolección de datos se lleva a cabo a través de entrevistas orales. Debido a la dificultad que se presenta a la hora de encontrar a los sujetos de estudio, se elaboran

dos entrevistas, una dirigida a éstos y otra a informantes clave. Se realiza un cuestionario a medida, lo que permite determinar con mayor exactitud las variables de estudio. El mismo es dirigido, conteniendo preguntas tanto abiertas como cerradas. Con la diagramación de la entrevista con los informantes clave, se busca además de obtener los datos básicos de la organización como su nombre, naturaleza jurídica, misión, servicios que presta entre otros, enfocarse en las cuatro perspectivas del mapa estratégico y del cuadro de mando integral. Es por ello, que se comienza por tratar las formas de financiamiento y temas afines, continuando por la perspectiva del cliente, para ver la atención y satisfacción de éstos con el servicio que se les brinda, prosiguiendo con los procesos internos, identificando los puntos fuertes y débiles de las instituciones. Finalmente, se aborda la perspectiva de aprendizaje y desarrollo vinculada exclusivamente con el personal. El armado de este cuestionario se realiza en función de las cuatro perspectivas, de forma tal que si las instituciones no cuentan con las herramientas de gestión objeto de estudio, pero sí con los elementos e indicadores necesarios para su desarrollo, se les haga notar que es posible contar con las mismas.

La entrevista a los Gerentes y/o directivos apunta a conocer un poco más sobre el rol que cumplen éstos en dichas instituciones, las tareas que desarrollan en su labor diaria y la formación y capacitación con la que cuentan. Para el armado de este

cuestionario se considera el marco teórico desarrollado en los primeros capítulos para compararlo con lo que efectivamente realizan.

Una vez elaborados los cuestionarios, son enviados a personas que ocupan cargos gerenciales en empresas del medio, a modo de ser validados para su implementación. Cabe aclarar que hay una diferencia en el formato de las entrevistas, debido a que al realizar las primeras, las preguntas no eran lo suficientemente claras, por lo que se reformulan las mismas. En el Anexo VI del capítulo 4, se encuentra el formato de la entrevista con las nuevas preguntas.

Una vez seleccionada la muestra, se efectúa el primer contacto con las organizaciones elegidas. El mismo se realiza en forma telefónica, coordinando una entrevista personal con algún gerente y en caso de que con éste no fuese posible, realizarla con la persona que se encarga de estas entidades. En algunos casos, es necesario el envío de mail, explicando el motivo de la investigación, los temas a tratar en el encuentro y eventualmente, el formulario de la entrevista. Amablemente son concedidas la mayoría de las mismas, asistiendo día y hora pactados. Las entrevistas son grabadas, previo consentimiento de los entrevistados. Hay tres cuestionarios, que son respondidos vía mail debido a que es imposible la concreción del encuentro personal por diferentes motivos de los entrevistados.

Finalizadas las entrevistas se solicita la casilla de correo electrónico personal de cada indagado, de forma de validar las mismas una vez que son desgrabadas.

Concluido el trabajo de campo, se realiza un análisis exhaustivo de los datos obtenidos, lo cual permite observar la gestión de la gerencia en las organizaciones sin fines de lucro en el sector de la salud en Uruguay e investigar la utilización de las herramientas de gestión aplicadas.

## 2.6. TRABAJO DE CAMPO

El universo de estudio elegido es el departamento de Montevideo, debido a que en él se concentra la mayor población del país, según datos extraídos de la web del Instituto Nacional de Estadísticas, censo 2004<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Estadísticas - Página Web: [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy), Enero 15, 2012.



Es por ello, que este departamento cuenta con una cantidad significativa de organizaciones no gubernamentales vinculadas a la salud, en las que se atienden una vasta gama de discapacidades así como también de enfermedades.

La Organización Mundial de la Salud define Salud como “El estado de completo bienestar físico, mental y social; y no solamente la ausencia de enfermedades”.<sup>49</sup>

Dentro del universo seleccionado, son consideradas las Asociaciones Civiles y Fundaciones. En ellas se estudian: las distintas herramientas de gestión, tareas y formas en que los gerentes se desenvuelven dentro de las mismas debido a que la generación de recursos y su distribución es distinta a la de cualquier otro tipo de

---

<sup>49</sup> «OMS | Preguntas más frecuentes». <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>. Febrero 29, 2012.

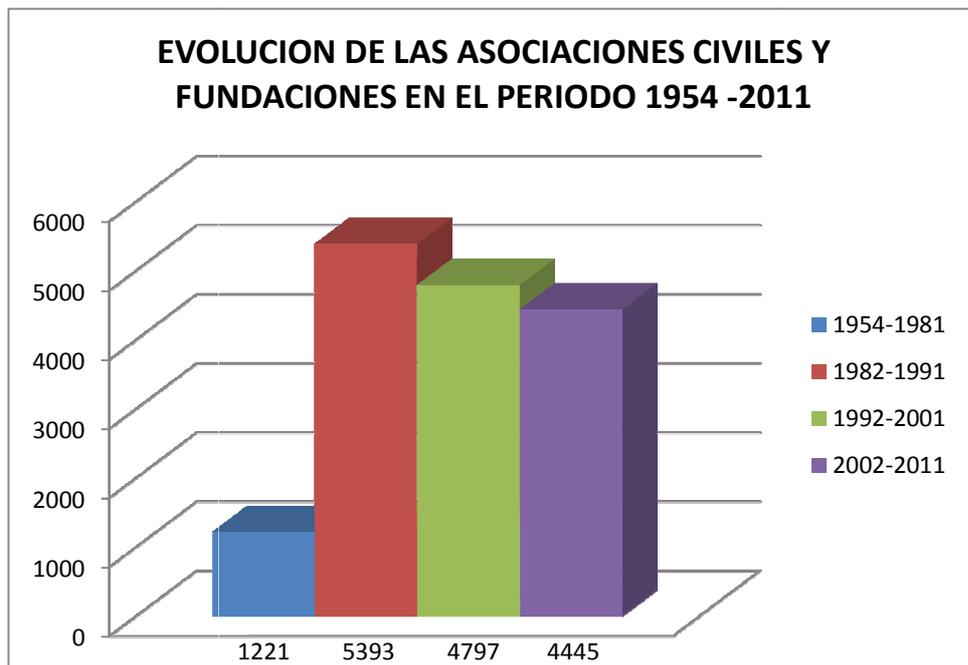
organización. Son organismos que dependen en gran medida de aportes externos y donaciones.

No son consideradas las mutualistas, los sindicatos y demás instituciones que brindan atención públicas y privadas, así como los seguros tanto totales como parciales, por contar con afiliados, lo que les permite tener ingresos constantes. Cuentan además con el respaldo del Estado y del Fondo Nacional de Recursos.

La primera aproximación para la delimitación del universo es conseguir los nombres de las Organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay. Para ello se envía una carta a la Dirección General de Registros dependiente del Ministerio de Educación y Cultura (M.E.C), solicitando que se brinde información al respecto. Se recibe como respuesta un listado con la cantidad de asociaciones civiles y fundaciones inscriptas por año. Se adjunta la carta enviada a dicho registro y la respuesta que se obtiene en Anexo I del capítulo 4.

La respuesta obtenida del MEC, aporta la cantidad de asociaciones civiles y fundaciones registradas por año, no su denominación, que es de utilidad para realizar este trabajo de investigación.

La siguiente gráfica representa la evolución de la inscripción de este tipo de organizaciones en los registros del MEC.



A continuación, se recurre al Instituto de Comunicación y Desarrollo ubicado en la Av. 18 de Julio 1431, previamente se consulta la página web de dicho instituto ([www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)), obteniendo de la misma un listado con las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay, el cual no está actualizado. Al concurrir al Instituto, se cuenta con el asesoramiento de uno de sus directores, el señor Fernando Barreiro, quien amablemente explica, que si bien existe una lista extensa de estas organizaciones, donde se presentan con su denominación, fines, y

mucha información de interés, no cuenta con el total de las existentes en el país. Barreiro sugiere la búsqueda de información en ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales Orientada al Desarrollo). Se realiza una primera consulta telefónica a dicha Asociación. Ésta comunica que la solicitud de la información que se necesita para el presente trabajo de investigación, se debe realizar a través de la página web [www.anong.org.uy](http://www.anong.org.uy). Tal como es sugerido, se realiza la consulta, no obteniendo respuesta a la fecha de finalización del presente trabajo.

Mientras tanto, se envía una nueva carta a la encargada de Registros, Escribana Claudia Palacio Cora, solicitando en esta oportunidad, un listado con los nombres de las distintas Asociaciones Civiles y Fundaciones existentes en Uruguay (Anexo II). La persona que recibe esta carta, comenta sobre la dificultad de brindar dicho listado, debido a la existencia de muchos legajos que están sin actualizar, siendo su búsqueda un trabajo engorroso, debiendo verificar las que están vigentes y seleccionar las relativas al sector de la salud. De todas formas, esta persona ingresa la solicitud presentada. Además sugiere que se envíe una carta similar al director de la sección de Asociaciones Civiles y Fundaciones, Escribano Walter Planells, y que se consulte en IMPO (Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales).

Posteriormente, se envía la carta al señor Planells solicitando la información necesaria o que en su defecto conceda una entrevista (Anexo III). Esta última es la que se hace efectiva, y en la misma explica la imposibilidad de brindar la información necesaria por no contar con un listado actualizado y organizado de las diversas instituciones no gubernamentales vinculadas a la salud. Lo que sí

proporciona para la delimitación del universo, es una fotocopia de un listado de las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud, extraído del Primer Relevamiento Nacional, un censo no obligatorio, elaborado en 1998, sobre las Asociaciones Civiles y Fundaciones en Uruguay.

Concomitantemente, se concurre a IMPO, donde no pueden brindar la información necesaria por no contar con la misma, sugiriendo dirigirse a la Dirección General de Registros.

Asimismo, se envía una carta al Ministerio de Salud Pública (M.S.P), Departamento de Evaluación de la Conformidad, dirigida al Doctor Carlos Polito, quien por medio de la Doctora María Eugenia Marius, proporciona vía mail, los nombres de las fundaciones que figuran en los registros de dicho Ministerio vinculadas a la rehabilitación en el sector de la salud. En el Anexo IV se encuentra la carta presentada al M.S.P.

Para finalizar con el universo de estudio, se consulta a las páginas web de Pronadis, Programa Nacional de Discapacidad (<http://pronadis.mides.gub.uy>)<sup>50</sup>, el Portal de la discapacidad en Uruguay [www.discapacidaduruguay.org](http://www.discapacidaduruguay.org)<sup>51</sup>, y el Portal uruguayo sobre discapacidad Luz Verde ([www.luzverde.com.uy](http://www.luzverde.com.uy))<sup>52</sup>. Además, se toma del trabajo de

---

<sup>50</sup> «Programa Nacional de Discapacidad : República Oriental del Uruguay». Noviembre 12, 2011.

<sup>51</sup> «Discapacidad Uruguay - Portada». Noviembre 12, 2011.

<sup>52</sup> «Luz Verde - Primer portal uruguayo sobre discapacidad». Noviembre 13, 2011.

investigación realizado por Maite Amondarian, Emiliana Beati y Magdalena Ezeiza: “El rol gerencial en las Organizaciones Sin Fines de Lucro del sector de la salud en el Uruguay” del año 2009 cuyo tutor es Cr. Gabriel Lago, el listado obtenido y depurado de la página web del Instituto de Comunicación y Desarrollo con las denominaciones de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del sector de la salud en Uruguay. Una vez compilada toda esta información se seleccionan las Fundaciones y Asociaciones Civiles pertenecientes al departamento de Montevideo.

Resumiendo, el universo de estudio queda conformado por 93 organizaciones sin fines de lucro (asociaciones civiles y fundaciones), vinculadas a la salud en Montevideo, y está compuesto por: el listado obtenido de la investigación de las compañeras antes mencionado, los nombres de las fundaciones brindados por el MSP, el listado proporcionado por el señor Planells y los datos obtenidos en las páginas webs mencionadas (Anexo V).

#### 2.6.1. Selección de la Muestra.

Una vez definido el universo de estudio, resta seleccionar la muestra de las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud.

Del total de 93 organizaciones que conforman el universo, se toma una muestra representativa, que incluye en primer lugar las Fundaciones con mayor difusión

social, es decir las que realizan mayor publicidad de sus eventos recaudatorios y en segundo lugar, se eligen organizaciones que atienden distintas patologías dentro del área de la salud. En este trabajo la muestra seleccionada representa un 15% del universo de estudio. Dicha muestra es no estadística, arbitraria (no utiliza proceso de aleatoriedad) y dirigida (se selecciona deliberadamente muestras del universo de estudio). Con la misma se busca abarcar diferentes tipos de organizaciones.

Las conclusiones no se pueden generalizar para el universo estudiado, pero sí se puede observar una tendencia marcada de dificultades similares dentro de un mismo tipo de institución.

La muestra está compuesta por las siguientes organizaciones:

- Fundación Teletón
- Fundación Peluffo Giguens
- Fundación Mentalis
- Asociación Down del Uruguay
- CINDE
- Proyecto Renacer
- Escuela Roosevelt
- Fundación Álvarez Caldeyro Barcia
- Fundación Porsaleu
- Fundación Braile del Uruguay
- Fundación Manantiales
- Organización Nacional Pro Laboral para Lisiados (ONPLI)

- Asociación Pro Recuperación del Inválido (APRI)
- Narcóticos anónimos

De las catorce (14) organizaciones seleccionadas, se consigue entrevistar a 9 de ellas.

En algunos casos puntuales, se logra realizar más de una entrevista por institución.

Se presentan distintas dificultades a la hora de llevar a cabo las entrevistas personales. En seis (6) de ellas no hay problemas de consideración, pero en las tres (3) restantes sí, lo que se subsana obteniendo las respuestas vía mail. Tal es el caso de Proyecto Renacer y de A.P.R.I. que debido a las licencias del personal y la falta de tiempo de los entrevistados, las respondieron por el medio antes mencionado. La tercera institución que lo realiza electrónicamente, es la Fundación Peluffo Giguens. Se coordina una entrevista personal con la Contadora, Mirtha Casales, se asiste en la fecha y hora coordinada, luego de una espera de 45 minutos se comunica la imposibilidad de ser atendidas por la Contadora pues se encuentra en una reunión. Posteriormente, ésta se comunica telefónicamente, explicando el surgimiento de una reunión urgente con el Directorio, pidiendo disculpas. En ese momento la institución estaba atravesando problemas internos, por lo que no fue posible otra coordinación de entrevista personal, sino que es enviada vía mail, quedando a las órdenes por cualquier consulta.

## 2.6.2. Descripción de la muestra

Una breve descripción de las organizaciones de las cuales se obtiene respuesta va a permitir la familiarización con las mismas, conociendo su misión y los servicios que brindan.

### 2.6.2.1. Fundación Teletón.

Es una fundación para la rehabilitación pediátrica con personería jurídica reconocida desde el año 2003.

Su misión: la habilitación y rehabilitación de niños y adolescentes con alteraciones neuro-músculo-esqueléticas entre 0 y 18 años de edad, empleando los más avanzados conocimientos científicos y tecnología de punta para que alcancen su nivel funcional máximo desde el punto de vista físico, mental y social a fin de mejorar su calidad de vida y una integración adecuada a la sociedad.

El servicio que brinda: servicio de tercer nivel de atención de salud, fundamentalmente de diagnóstico y tratamiento.

Actualmente se atienden 2600 niños, lo que representa el 25% del total que necesitan el servicio de la fundación.

#### 2.6.2.2. Fundación Peluffo Giguens

Fundación con personería jurídica reconocida desde el 22 de junio de 1990.

Su misión: contribuir al progreso de la Oncología y Hematología Pediátrica.

Servicio que brinda: apoyo y atención al niño con cáncer y a su familia, gestión administrativa del Servicio de Hemato-Oncología del Centro Hospitalario Pereira Rossell y gerenciamiento del Hogar La Campana.

Se brinda el servicio a 1300 menores de entre 0 y 15 años. Este número es el total de los niños atendidos por ASSE, que representa el 70% del total de quienes necesitan los servicios de la fundación. El 30% restante se atiende en mutualistas.

#### 2.6.2.3. Fundación Mentalis.

Fundación con personería jurídica reconocida desde 1987.

Su misión: rehabilitación psicosocial de personas con trastornos mentales severos y persistentes como la psicosis crónica (usuarios con esquizofrenia por ejemplo), trastornos bipolares y usuarios con trastornos psicóticos de inicio en la infancia y/o trastornos del desarrollo (pueden ser adultos con trastornos del desarrollo del espectro autista). Hay también algún usuario que además de un trastorno psicótico puede presentar un nivel intelectual deficitario.

La rehabilitación apunta a la recuperación de lo que se llaman los pragmatismos: las habilidades principalmente sociales y laborales del individuo, su reinserción en la sociedad en forma íntegra, maximizando su autonomía en todo su potencial.

Servicio que brinda: tiene que ver con organizar un programa de rehabilitación, que termina siendo individual para cada persona, por ende muchas veces no hay un servicio único, sino que hay situaciones en las que se desarrollan prestaciones específicas que no están en otros casos. En general se trabaja grupalmente.

Hay grupos que tienen distintas características, grupos de familiares, se trabaja a su vez con el individuo y su familia, se ofrece también psicoterapia individual, el psicoterapeuta con el usuario; se trabaja en seguimiento, en preparación laboral, se

dictan cursos específicos para este tipo de población: capacitación laboral y en las actividades de la vida cotidiana, clubes de recreación.

La oferta es muy amplia y siempre se trata de innovar. Se brindan estos servicios para alcanzar el objetivo último que es lograr la rehabilitación, que el sujeto esté mejor, que se conozca a sí mismo, que tenga mayor conciencia de sus fortalezas, de sus aspectos más débiles, más frágiles, que tramite mejor las relaciones con su familia, que mejore la relación con sus pares, que pueda insertarse en la sociedad, salir, tomarse un ómnibus, ir al cine. Mejorar su autonomía.

Se atiende a 300 personas de 16 años en adelante, además de sus familias. Dicho número representa el 0,9% del total de las personas que necesitan el servicio. Es preciso mencionar que hay otras organizaciones que brindan servicio similar.

#### 2.6.2.4. Asociación Down del Uruguay.

Es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida desde 1987.

Su misión: defender los derechos de las personas con síndrome de Down y el apoyo a su familia.

Servicio que brinda: atención al recién nacido, apoyo psicológico a la familia, se dictan cursos, se brinda información y asesoramiento; hay un centro de información en terminal Tres Cruces que está dirigido a asesorar acerca de todas las discapacidades. Otros servicios que se prestan son: talleres de computación, teatro, música, danza, expresión plástica y de inserción laboral.

Se atienden a 50 personas aproximadamente, de todas las edades.

#### 2.6.2.5. Centro de Investigación y Desarrollo para la persona sorda

Asociación civil sin fines de lucro fundada el 15 de setiembre de 1998.

Su misión: contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas sordas pues tienen una serie de dificultades que les limita sus capacidades de desarrollo, sobre todo a la hora de desempeñar una profesión u obtener un empleo equiparando las oportunidades.

Servicio que presta: detección precoz de la persona sorda, contención a los padres, cursos de lengua de señas donde las personas aprenden a comunicarse en situaciones de la vida cotidiana, dicho curso tiene una duración de dos años. Se cuenta también con la carrera de formación de intérpretes y de formación docente. Además, se prestan servicios de: interpretación; intérpretes institucionales; servicio de abogados, escribanos y unidad médica en lenguaje de señas.

Se atienden a todas las personas que lo requieran desde la adolescencia. En el año 2011 asistieron 350 personas.

#### 2.6.2.6. Proyecto Renacer

Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida desde 1995.

Su misión: prevención y Rehabilitación de personas en situación de drogodependencia y sus familias.

Servicio que presta: charlas y talleres en Prevención, y en Rehabilitación dos metodologías.

Se atiende a la población de todas las edades. Al momento de la entrevista hay 30 personas en rehabilitación, las que representan muy poco del total que la necesitan.

#### 2.6.2.7. Asociación Nacional para el Niño Lisiado “Escuela Franklin Delano Roosevelt”

Asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida desde el 13 de marzo de 1945.

Su misión: atender al niño que sufra una invalidez física, congénita o adquirida, en los aspectos terapéuticos, educacional y en cuanto sea posible, una asistencia profesional.

Los servicios que brindan: el traslado, alimentación, docencia, rehabilitación física y atención familiar.

Actualmente se atienden a 80 menores de entre 0 y 18 años.

#### 2.6.2.8. Fundación Álvarez Caldeyro Barcia

Asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida desde el 22 de marzo de 1990.

Su misión: trabajar para la supervivencia y el mejor desarrollo de los bebés que nacen muy pequeños, antes de tiempo y para disminuir los partos prematuros. Lograr una maternidad feliz y sin riesgo, garantizando el derecho a la vida de la madre y el niño en todo el territorio nacional, fortaleciendo el vínculo padres-hijos que se desarrolla durante toda la vida.

Servicio que brinda: el Hogar de madres, Banco de Leche, Screening Oftalmológico y Niños prematuros.

Se atiende al 100% de quienes necesitan el servicio. En el período febrero – agosto 2011 se atendieron 1713 niños de entre 0 y 3 años y 431 madres.

#### 2.6.2.9. Asociación Pro Recuperación del Inválido (A.P.R.I.)

Es una Asociación Civil sin fines de lucro con personería jurídica reconocida desde el 12 de enero de 1958.

Su misión: rehabilitación física, laboral, social, cultural y deportiva para el discapacitado motriz.

Servicio que brinda: diferentes talleres, educación física, paseos, campamentos para socializar y despertar destrezas en la población con problemáticas más profundas.

Inserción laboral:

- Convenio con la red ABITAB para clasificación de talones de cobro y pago de toda la red. Actualmente trabajan 35 personas y lo realizan en la Institución.
- Taller de fabricación de elementos de rehabilitación.

Deportes, básquetbol sobre silla de ruedas, actualmente se cuenta con un plantel preparado para competir a nivel internacional.

Hoy por hoy se les brinda el servicio aproximadamente a 100 personas, que representa el 50% de las que lo necesitan.

### 2.6.3. Análisis de Datos.

#### 2.6.3.1. Análisis de la muestra

De las catorce (14) instituciones seleccionadas en la muestra, nueve (9) son las que brindan la entrevista. Éstas representan el 10% del universo y el 64% de la muestra seleccionada. De las cinco (5) organizaciones restantes, cuatro (4) de ellas (Fundación Porsaleu, Narcóticos Anónimos, Onpli y Fundación Braile del Uruguay) solicitan el envío de la entrevista vía mail y no han respondido. En vano se ha insistido telefónicamente. Algunas de ellas, en las fechas que se intenta coordinar la entrevista están con cambio de Directorio, es por ello que les resulta imposible atender la solicitud. La única Fundación que se resiste a responder el cuestionario es Manantiales, debido a que el Consejo Directivo no autoriza brindar información a personas externas a la organización.

	RESULTADO DE LA MUESTRA		
	ONG's	% SOBRE UNIVERSO	% SOBRE LA MUESTRA
TOTAL UNIVERSO	93	100%	
TOTAL MUESTRA	14	15%	100%
ENTREVISTAS OBTENIDAS	9	10%	64%
ENTREVISTAS NO OBTENIDAS	4	4%	29%
ENTREVISTAS NEGADAS	1	1%	7%

En algunas de las instituciones visitadas, se realiza la entrevista a más de una persona. Es el caso de Fundación Teletón, a la que se le realizan las preguntas concernientes a los Gerentes y/o Directivos, tanto al Director General como a la Gerente de Marketing. Otra, es A.P.R.I, donde los entrevistados son: la Coordinadora General y uno de los Directivos. La Fundación Álvarez Caldeiro Barcia es a la única que no se entrevista a un Directivo sino solamente al Contador Externo, el cual brinda la información relacionada al área económica-financiera.

Una vez desgrabadas las entrevistas, se las envía a los entrevistados para validar las mismas. A excepción de una (de la cual no se obtiene respuesta), las restantes son validadas por los interesados.

### 2.6.3.2. Análisis de las variables

#### 2.6.3.2.1. Herramientas de gestión

De las nueve organizaciones que concedieron la entrevista solamente los gerentes de Fundación Peluffo Giguens y Fundación Teletón mencionan utilizar el cuadro de mando integral y/o mapa estratégico como herramientas de gestión. Los restantes, consideran que estos instrumentos son únicamente aplicables a instituciones lucrativas. Como se expone en el marco teórico, es posible contar con un cuadro de mando integral y/o un mapa estratégico, la diferencia se da en función de los objetivos, la misión y la diagramación de las perspectivas que defina la organización.

Las instituciones que mencionan utilizar estas herramientas, están caracterizadas por ser las más reconocidas debido a la mayor publicidad que realizan ya sea de los eventos que organizan así como también de los logros que obtienen.

Además, se identifican por su tamaño, medido a través de la cantidad de personas que reciben el servicio y del personal ocupado. Fundación Peluffo Giguens atiende a 1300 niños y trabajan 120 personas. Fundación Teletón brinda el servicio a 2600 menores de edad y emplea a 84 personas.

Estas instituciones no solo utilizan las herramientas antes mencionadas, sino que también miden su gestión a través de indicadores. Cada una de ellas los define en función del servicio al que están abocadas.

Los restantes entrevistados, a excepción del de Proyecto Renacer y A.P.R.I, utilizan únicamente indicadores para medir su gestión. En ésta última, si bien no se cuenta con ninguna herramienta de gestión, se contrarresta la ausencia de las mismas con fuertes controles internos. El 22% de los que manejan algún tipo de indicador, (Asociación Down y Escuela Roosevelt) usan solamente los económicos, otros, (entrevistados de CINDE y Fundación Alvarez Caldeyro Barcia), utilizan los de evolución en función de lo realizado el año anterior. Por su parte los referentes de Fundación Mentalis y Peluffo Giguens, manejan indicadores externos, como estadísticas y premios recibidos de Asociaciones o Registros a los que pertenecen. Al igual que los restantes, éstos, también emplean indicadores específicos propios de la actividad que desarrollan. Algunos ejemplos de estos indicadores son: de desempeño, de evolución de la cantidad del servicio, de evaluación de los programas de trabajo.

Si bien la mayoría de las instituciones utilizan algún tipo de indicador, no lo hacen para todas las perspectivas analizadas en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

#### 2.6.3.2.2. Financiamiento

Una de las principales formas de financiamiento que se desprende del análisis, es el aporte realizado por el Estado. En cinco (5) de las nueve (9) organizaciones, éste representa el mayor ingreso, alcanzando en algunos casos hasta el 80%.

Por el contrario, en las Fundaciones Álvarez Caldeyro Barcia y Teletón son en las que el aporte estatal es prácticamente nulo. Su principal fuente de ingresos son las donaciones, las cuales rondan el 90%.

En CINDE y A.P.R.I, los aportes estatales no superan el 25%. En el caso particular de CINDE, se financia mayormente con los aportes internos correspondientes al dictado de cursos. Mientras que A.P.R.I. por la cuota de socios. Los aportes internos son la principal fuente de ingresos para estas instituciones, generando hasta el 75% de sus recursos en una de ellas.

Cuatro de las organizaciones entrevistadas, además de las tres formas de financiamientos mencionadas, utilizan otras como ser legados, alquileres, venta de

equipamiento realizado por ellos y cursos, alcanzando en algunos casos el 20% de la generación de recursos.

En el siguiente cuadro se resume el análisis realizado precedentemente.

	FORMA DE FINANCIAMIENTO			
	APORTES INTERNOS	DONACIONES	ESTATALES	OTROS
FUNDACIÓN TELETON	7%	90%	3%	0%
FUNDACIÓN PELUFFO GIGUENS	0%	40%	50%	10%
FUNDACIÓN MENTALIS	20%	0%	80%	0%
ASOCIACIÓN DOWN DEL URUGUAY	5%	0%	80%	15%
CINDE	75%	0%	25%	0%
PROYECTO RENACER	10%	30%	60%	0%
ESCUELA ROOSVELT	8%	3%	79%	10%
FUNDACIÓN ALVAREZ CALDEYRO BARCIA	10%	90%	0%	0%
A.P.R.I.	50%	10%	20%	20%

Hay una tendencia de contar con un presupuesto en las instituciones entrevistadas. El criterio que predomina para su elaboración es la consecución del fin organizacional, seguido por el que se basa en presupuestos de ejercicios anteriores.

#### 2.6.3.2.3. Clientes

En estos organismos los clientes son pieza fundamental. El 78% de los entrevistados aseguran que en la institución a la pertenece se mide la satisfacción de sus clientes con los servicios que les brindan. En seis (6) de las nueve (9) se utilizan indicadores para medir el bienestar y evolución de los clientes. Se destacan dentro de ellos, las diferentes evaluaciones que se llevan a cabo así como también el diálogo directo tanto con familiares como con los propios usuarios.

Dos instituciones no realizan dicha medición. Una de ellas, la Fundación Álvarez Caldeyro Barcia considera como principal satisfacción organizacional que nazca un niño con vida porque se concentra en el tratamiento de madres con embarazos complicados; otro logro es el de obtener mayor cantidad de leche en el banco que administra. Dado por sentado la satisfacción de los clientes (niños, madres), se focaliza en los logros institucionales. Por otro lado, Proyecto Renacer no tiene previsto la medición de la satisfacción del cliente.

En lo que respecta al costo del servicio, cuatro de las nueve organizaciones consultadas no se lo trasladan al cliente. Ellas son: Escuela Roosevelt, Fundación Peluffo Giguens, Fundación Álvarez Caldeyro Barcia y A.P.R.I. Dentro de las que tienen algún costo para los usuarios, se encuentra la Asociación Down, que solamente cobra los talleres que dicta, no así el apoyo psicológico. Para CINDE, el principal ingreso es la cuota que recauda de los estudiantes por los cursos

que se brindan. El ingreso que recibe la Fundación Teletón por este concepto es mínimo, en ninguna instancia se le traslada a los clientes más de un 25% del total del tratamiento. Para Proyecto Renacer y Fundación Mentalis el costo que tiene para el cliente está dado por el valor hora del profesional técnico tratante. Es preciso aclarar que no se le cobra al valor de mercado, sino que es un importe menor y la institución asume la diferencia.

Para finalizar el análisis sobre los clientes, se estudia los distintos beneficios que se le brinda a los mismos. Alojamiento, traslado y alimentación es proporcionado por las fundaciones, Peluffo Giguens, Teletón, Álvarez Caldeyro Barcia y A.P.R.I.

La Escuela Roosevelt ofrece traslado, alimentación y otros (paseos y talleres formativos).

Fundación Mentalis otorga alimentación y a los más carenciados, alojamiento.

Proyecto Renacer y CINDE no otorgan ningún tipo de beneficio adicional al servicio que les brindan a sus clientes. Este último no lo hace por la naturaleza del servicio que presta, previendo para el presente año el dictado de cursos a personas del interior,

beneficiándolos con becas de estudio. Por su parte, Asociación Down brinda como beneficio, información. Se considera que no es una acción benéfica únicamente para el cliente sino para la sociedad en general. El resto de las instituciones brinda algún tipo de beneficio adicional al servicio que presta, representado por el 78% de las mismas.

#### 2.6.3.2.4. Procesos internos

Hay una tendencia en las organizaciones entrevistadas en reconocer sus fortalezas y debilidades. Del estudio se desprende que seis de las nueve instituciones (67%) además de reconocerlos, les están haciendo frente a los puntos débiles.

También surge, que no todos los organismos cuentan con planificación tanto estratégica como operativa. Fundación Teletón y A.P.R.I. realizan ambas; el 22% realiza únicamente las estratégicas (Escuela Roosevelt y Fundación Álvarez Caldeyro Barcia), y el mismo porcentaje las operativas (Fundación Peluffo Giguens y CINDE). Asociación Down cuenta con algún tipo de planificación, desconociendo, la persona entrevistada, cual es. La que realiza Fundación Mentalis es intuitiva y empírica. Proyecto Renacer no efectúa ninguna.

El total de instituciones tiende a relacionar las distintas áreas que la conforman y realizan reuniones periódicas para tratar los temas referentes a la misma. La vinculación se lleva a cabo tanto a nivel vertical como horizontal para funcionar como un todo integrado. En tres de ellas, hay “fallas” a nivel horizontal, la comunicación es uno de los puntos débiles con que se cuenta; estas reuniones, son un medio para mejorar la interacción entre las personas. Se busca un mejor relacionamiento entre los integrantes de las distintas áreas.

Tres de las nueve organizaciones objeto de estudio desarrollan tecnologías dentro de la institución asociadas al fin organizacional. Ejemplos: Fundación Teletón desarrolla tecnologías asociadas a la rehabilitación; Mentalis programas abocados a tratamientos mentales, y CINDE cuenta con tecnologías adaptadas a la persona sorda. Las restantes no lo realizan por el tipo de servicio que brindan

#### 2.6.3.2.5. Personal

El personal afectado a los servicios brindados a los clientes en todos los casos es superior al 75% del total de empleados con que cuenta la organización.

El 33% de las instituciones (tres de nueve) considera que el personal con que cuenta es suficiente para llevar adelante sus fines organizacionales. Las seis restantes hacen mención de la insuficiencia de los mismos. La principal causa es la falta de recursos.

Siete de los entrevistados expresan que su personal posee formación específica en el área que trabajan, las restantes no cuentan con la misma, pero sí con una trayectoria y experiencia comprobable.

El 89% menciona, que su personal recibe capacitación con frecuencia.

La mayoría de las instituciones tienen algún tipo de voluntarios. En algunas, éstos presentan formación específica en los servicios que presta la organización. En las restantes, son personas con ganas de colaborar con la causa que persigue la misma. Cabe aclarar que este tipo de instituciones poseen un Consejo Directivo que es voluntario y honorario.

Se plantea en las entrevista un tema que no es menor: por un lado, la falta de personal que manifiesta la mayoría de los entrevistados, y por otro, la colaboración invalorable de los voluntarios. Puede surgir la pregunta, ¿por qué no utilizar a los voluntarios

para suplir la falta de personal en la institución? Según la ley 17885 (Voluntariado social, Agosto de 2005), “... los servicios de los voluntarios no podrán ser utilizados para sustituir empleos formales...”. Lo que sí pueden realizar este tipo de personas, es colaborar con algunas tareas del personal de la institución y participar en las movidas para recaudar fondos, lo que permite obtener mayores recursos.

En el siguiente cuadro se resumen las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas en lo que se refiere al personal.

	TOTAL DEL PERSONAL	PERSONAL AFECTADO AL CLIENTE	% DEL PERSONAL AFECTADO AL CLIENTE	¿SON SUFICIENTES?	¿POSEEN FORMACIÓN?	¿RECIBEN CAPACITACIÓN?	¿CUENTA CON VOLUNTARIOS?
FUNDACIÓN TELETON	84	64	76%	NO	SI	SI	SI
FUNDACIÓN PELUFFO GIGUENS	120	120	100%	SI	SI	SI	SI
FUNDACIÓN MENTALIS	50	49	98%	NO	NO	SI	SI
ASOCIACIÓN DOWN DEL URUGUAY	4	3	75%	NO	NO	SI	SI
CINDE	33	27	82%	NO	SI	SI	SI
PROYECTO RENACER	23	21	91%	NO	SI	SI	SI
ESCUELA ROOSEVELT	45	35	78%	SI	SI	SI	SI
FUNDACIÓN ALVAREZ CALDEYRO BARCIA	17	13	76%	SI	SI	SI	SI
A.P.R.I	12	12	100%	NO	SI	NO	NO

#### 2.6.3.2.6. Gerente y/o Directivo

Como se especifica en la metodología de trabajo, se realiza una entrevista específica para el gerente. En muchos de los casos se presenta el inconveniente de acceder a algún gerente o directivo. Hay instituciones que no cuentan con Gerentes, sino que con Directivos que asisten a la institución por temas puntuales y no ha sido posible coincidir con ellos. Se logra entrevistar igualmente a dos gerentes y dos directivos.

En las restantes instituciones se entrevistan a cuatro administradores y a un coordinador técnico.

El 78% de las personas consultadas cuentan con formación universitaria, algunas específicas para el rol que cumplen dentro de la institución. Otras, con formación vinculada a la organización pero no directamente a la función que realizan dentro de la misma.

Los entrevistados cumplen diferentes y variados roles dentro del organismo al que pertenecen. A continuación se presenta un breve resumen de las respuestas obtenidas en relación a los distintos roles estudiados por Mintzberg (En algunos casos se identifican con más de una de las opciones).

Dentro de los roles interpersonales: el 33% se identifica con la figura de autoridad, el 33% se siente líder y el 67% se desempeña como enlace entre la organización y el exterior.

Dentro de los informativos: el 22% supervisa (monitor), el 67% transmite la información recibida a los miembros de la organización (difusor), y el 78%, son la voz de la institución trasmitiéndola al exterior.

Para la toma de decisiones se llevan a cabo los siguientes roles: empresario, 33%; manejador de perturbaciones y distribuidor de recursos 22% cada uno, y negociador, 56%.

La certeza es una de las condiciones para la toma de decisiones, en el presente trabajo, el 67% de los consultados las toma en este contexto. En el 33%, la incertidumbre predomina a la hora de decidir. En el 22% (dos de los nueve), las decisiones son tomadas en situación de riesgo. Una misma institución enfrenta distintas situaciones que la llevan a tomar decisiones que no siempre son en las mismas condiciones. Si bien la certeza es la situación ideal para tomar decisiones y es la que predomina en las entrevistas, la misma no se da en la realidad. Menos en este tipo de instituciones, una vez que se elabora el presupuesto anual, en algunos casos no se sabe con los recursos financieros con que se cuenta, o la disponibilidad que tendrá de los mismos o los imprevistos que les pueden surgir. Más que en condiciones de certeza, se considera que para la toma de decisiones predominan las condiciones de riesgo y/o incertidumbre.

En cuanto a los estilos de liderazgo, hay una tendencia de los entrevistados a identificarse con el democrático, permitiendo la participación de los empleados y creando una retroalimentación constante.

Una característica particular que se observa es la multiplicidad de funciones que realizan los consultados. En muchos casos mencionan que se debe a la falta de recursos para contratar más personal. Ellos son la cara visible de la institución, participan en los eventos recaudatorios, son generadores de recursos, responden ante los organismos estatales, entre otras.

Se percibe cierta pasividad por parte de los indagados, a la hora de captar nuevas formas de ingreso para poder suplir la falta de personal. No se aprecia que los gerentes sean innovadores a la hora de solucionar los problemas que tienen por multiplicidad de funciones. Hay una realidad, y es que debido al crecimiento que está teniendo este tipo de instituciones, es lógico que se cuente con más tareas a su cargo.

La falta de tiempo es mencionada por dos de los gerentes y/o directivos, y el coordinador de Mentalis, como uno de los principales problemas a los que se

enfrentan en su labor diaria. Explicitan la necesidad del mismo para escuchar al personal, los voluntarios y padres de pacientes, así como también para cumplir con lo planificado. Algunas de estas personas realizan tareas que no les corresponde.

De los cuatro gerentes y/o directivos entrevistados, tres cuentan con formación universitaria y con la capacitación necesaria para desempeñar el cargo que tienen en la institución. De los cuatro administradores que respondieron la entrevista, dos, cuentan con formación en el área en que se desempeñan y una es Psicóloga, quien además de cumplir con las funciones administrativas (por ser una de las personas que está desde los comienzos de la asociación), ejerce su profesión con diversas tareas en apoyo a la institución. En Fundación Mentalis la entrevista es brindada por un Coordinador Técnico, el cual es psicólogo.

Con relación a la antigüedad que tienen en el cargo, cuatro de los nueve entrevistados, llevan entre uno y cinco años; uno, entre seis y diez años y tres, tienen más de once años. Solo uno de los entrevistados, el coordinador técnico de Fundación Mentalis, posee menos de un año de antigüedad. Esto es en relación al cargo que ocupan en las instituciones, algunos tienen más años de vinculación con la misma.

De los entrevistados que mencionan contar con fragilidad económica, sea como una de sus debilidades o los problemas a los que se enfrentan en su labor diaria, no comentan que busquen la forma de superarla. Posiblemente por no ser gerentes o directivos, sino administradores o coordinadores.

Dentro de los problemas mencionados por las personas que responden a la entrevista de gerentes y/o directivos (falta de recursos humanos, falta de tiempo y fragilidad económica), se agrega en algunos casos la lentitud en la toma de decisiones. Ésta se debe a la poca frecuencia de reuniones del consejo directivo. En las mismas, se tratan diversos temas, entre ellos, los que no requieren solución inmediata.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las entrevistas realizadas para visualizar todas las respuestas obtenidas.

	FUNDACIÓN TELETON		FUNDACIÓN PELUFFO GIGUENS	FUNDACIÓN MENTALIS	ASOCIACIÓN DOWN	CINDE	PROYECTO RENACER	ESCUELA FRANKLIN ROOSVELT	FUNDACION A.CALDEYRO	A.P.R.I.	
CARGO DEL ENTREVISTADO	DIRECTOR GENERAL	GERENTE DE MARKETING	GERENTE GENERAL	COORDINADOR TECNICO	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	CONTADOR	COORDINADORA GENERAL	DIRECTIVO
PERSONAS ATENDIDAS	2600		1300	300	50	350	30	80	2144	100	
<b>FINANCIAMIENTO</b>											
INTERNOS	7%		-	-	5%	75%	10%	8%	-	50%	
DONACIONES	90%		40%	-	-	-	30%	3%	X	10%	
ESTATALES	3%		50%	80%	80%	25%	60%	79%	-	20%	
OTROS	-		10%	20%	15%	-	-	-	X	20%	
PRESUPUESTO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
<b>AUDITORIAS</b>											
INTERNAS	-		-	SI	-	SI	SI	-	-	-	
EXTERNAS	SI		SI	-	SI	-	-	SI	-	-	
<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN</b>	SI		SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	
MAPAS ESTRATÉGICOS	-		X	-	-	-	-	-	-	-	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	X		X	-	-	-	-	-	-	-	
OTROS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	
INDICADORES	SI		SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	
RECEPCIÓN DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS	SI		SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	
TIENEN COSTO LOS TRATAMIENTOS	SI		NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	
<b>SERVICIOS BRINADOS</b>											
ALOJAMIENTO	SI		SI	-	-	-	-	-	SI	SI	
TRASLADO	SI		SI	-	-	-	-	SI	SI	SI	
ALIMENTACIÓN	SI		SI	SI	-	-	-	SI	SI	SI	
OTROS	-		SI	-	SI	SI	-	SI	-	-	
CANTIDAD DE PERSONAL	84		120	50	4	33	21	45	13	12	
CUENTAN CON VOLUNTARIADO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN</b>											
ESTRATÉGICO	X		-	-	-	-	-	X	X	X	
OPERATIVO	X		X	-	-	X	-	-	-	X	
OTROS	-		-	X	X	-	-	-	-	-	
DESARROLLAN TECNOLOGÍAS	SI		-	SI	NO	SI	-	NO	NO	NO	
<b>ROLES</b>											
<b>INTERPERSONALES</b>											
FIGURA DE AUTORIDAD	X		X	-	-	-	-	-	-	-	X
LIDER	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-
ENLACE	X		X	X	X	-	X	X			-
<b>INFORMACIÓN</b>											
SUPERVISOR	-		X	-	-	-	-	X			-
DIFUSOR	X		X	X	X	X	-	X			-
VOCERO	X		X	X	X	-	X	X			X
<b>DECISIÓN</b>											
EMPRESARIO	-		-	-	-	X	X	X			-
MANEJADOR DE PERTURBACIONES	X		X	-	-	-	-	-			-
DISTRIBUIDOR DE RECURSOS	-		X	-	-	-	X	-			-
NEGOCIADOR	X		X	X	X	-	-	-			X
<b>TOMA DE DECISIONES - CONDICIONES</b>											
CERTEZA	X		X	-	X	X	-	X			X
RIESGO	-	X	-	-	-	-	-	-			X
INCERTIDUMBRE	-	X	-	X	-	-	X	-			-
<b>CONDICIÓN DE TOMA DE DECISIONES</b>											
RACIONALIDAD	X	X	X	X	X	-	-	X			X
RACIONALIDAD ACOTADA	-		-	-	-	X	X	-			-
INTUICIÓN	-	X	-	X	-	-	-	-			-
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>											
AUTOCRÁTICO	-		-	-	-	-	-	-			-
DEMOCRÁTICO	X	X	-	X	X	X	X	X			X
LAISSEZ FAIRE	-		-	-	-	-	-	-			-
<b>DIRECTORES Y/O GERENTES</b>											
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	4 AÑOS	1 AÑO	20 AÑOS	4 MESES	17 AÑOS	20 AÑOS	5 AÑOS	6 AÑOS			2 AÑOS
FORMACIÓN UNIVERSITARIA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI			NO
RECIBEN CAPACITACIÓN	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO			NO

## CAPÍTULO 3

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis y exposición de los datos obtenidos, en el presente capítulo se extraen las conclusiones y se proponen recomendaciones para las organizaciones objeto de estudio.

Con cuatro de los nueve entrevistados, se logra cumplir con una parte del objetivo general, la de analizar el rol que desempeña el gerente y/o directivo en las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Montevideo. En las instituciones que no se accede a éstos, son los administradores que están al frente de las mismas, los que brindan la información.

La primera de las hipótesis planteadas en el presente trabajo, que es investigar si utilizan cuadro de mando integral y mapa estratégico para su gestión, no se cumple. De la información obtenida, se desprende que sólo dos de las nueve instituciones, mencionan usar los mismos pero no se tiene acceso a ellos.

Del contacto con los restantes organismos se desprende que las personas a cargo de las mismas consideran que estos instrumentos no son aplicables a organizaciones sin fines de lucro. De todas formas, la mayoría cuenta con algún tipo de indicador que lo ayuda a medir la gestión.

Se cumple la segunda parte del objetivo general, que es investigar si las organizaciones entrevistadas utilizan o no las herramientas de gestión objeto de estudio.

En la mayoría de las organizaciones, la toma de decisiones importantes es lenta. Es común que el consejo directivo se reúna una vez a la semana o una vez al mes, lo que provoca la tardanza en las resoluciones que en oportunidades requieren solución inmediata. Algunas de ellas, presentan dificultades de menor importancia que igualmente requieren la aprobación del consejo directivo, lo que genera un enlentecimiento en la labor diaria.

Es notable la insuficiencia de recursos humanos con que cuentan este tipo de organizaciones, lo que en muchos casos provoca que las personas deban realizar tareas que no forman parte de sus funciones.

Una cualidad de estas instituciones, es que todas ellas brindan apoyo psicológico a los familiares tanto para aceptar como para enfrentar la enfermedad o discapacidad que padecen sus clientes.

Ocho de las nueve organizaciones estudiadas manifiestan el valioso aporte de los voluntarios. Esta afirmación obtenida verifica el marco teórico antes expuesto.

A continuación se detallan las conclusiones relacionadas con la perspectiva de financiamiento, de clientes, de los procesos internos y de investigación y desarrollo, pertenecientes a las herramientas de gestión que son objeto de estudio de la presente investigación.

### 3.1. Financiamiento y afines:

Tal como se muestra en el marco teórico la principal fuente de ingresos para las organizaciones sin fines de lucro, es el aporte del Estado. A diferencia del estudio realizado por la CEPAL, que se refiere a las ONG de todos los sectores, el resultado de la presente investigación aporta que la segunda fuente de financiamiento son las donaciones y en tercer lugar los aportes internos.

Todas las organizaciones realizan presupuestos basándose en los objetivos o a partir de presupuestos anteriores. Se observa que en muchas de ellas (sobre todo las más pequeñas) se permiten los desvíos presupuestarios cuando estos impliquen mejorar el servicio brindado para el cumplimiento del fin.

### 3.2. Con relación a los clientes

Mantenerlos satisfechos y brindarles un buen servicio a sus clientes, es una de las características principales de la mayoría de este tipo de organizaciones. Varias ofrecen, además del servicio propiamente dicho, algún beneficio adicional. Seis de las nueve instituciones utilizan indicadores propios para medir la satisfacción y preocupaciones de los mismos

### 3.3. Procesos internos

Del análisis de datos referentes a las fortalezas y debilidades de estas organizaciones se desprende, que: el total admite sus fortalezas; seis de las nueve, no solo reconocen sus puntos débiles, sino que también les están haciendo frente.

En cuanto a la planificación se concluye que, casi todas las instituciones a excepción de una, llevan adelante la misma. Algunas solo la operativa, otras, la estratégica y dos, ambas.

Es común en todas las instituciones entrevistadas la vinculación entre las distintas áreas, además de las reuniones periódicas que se llevan a cabo. Algunas, utilizan las mismas para verificar la ejecución del trabajo y otras, para tratar casos específicos de sus clientes. En tres de ellas, la vinculación entre las áreas y las reuniones periódicas, está ayudando a superar la falta de comunicación y el relacionamiento entre algunos integrantes.

Tres organizaciones desarrollan tecnologías dentro de la institución asociadas al fin organizacional. Éstas varían en función de la patología que presente el cliente.

#### 3.4. Personal

La mayoría de los organismos destina gran parte de su personal a la atención de sus clientes, contando con pocas personas para las restantes áreas de apoyo. Éste es uno de los motivos por los que se requiere un mayor número de personas en estas

instituciones. Hay falta de personal para tareas específicas, esto se debe a las limitaciones económicas que presentan estos organismos.

Se concluye que, si bien es importante la formación profesional de las personas, también tiene un peso significativo la experiencia con que cuenta el personal que brinda el servicio. Mantener a las personas capacitadas e incentivar el grado de pertenencia, es una prioridad de la mayoría de las organizaciones entrevistadas.

### 3.5. Gerente

Todos los gerentes o administradores entrevistados realizan además de las funciones propias de su cargo, otras tareas inherentes al lugar que ocupan en la organización. La mayoría de ellos, se identifica con los tres roles expuestos en el marco teórico, a excepción de una, que lo hace únicamente con el interpersonal de líder. Esto verifica parte de la segunda hipótesis: el cumplimiento de los roles de Mintzberg.

Si bien la condición de certeza es la que predomina a la hora de toma de decisiones en la mayor parte de los indagados, se considera que dicha condición prácticamente no existe y que a la hora de decidir, predominan las condiciones de riesgo e incertidumbre que se mencionan en el marco teórico

En relación al estilo de liderazgo, la gran mayoría de los entrevistados utiliza el democrático, siendo ésta una característica de este tipo de organizaciones.

Se verifica la otra parte de la segunda hipótesis: determinar las funciones y problemas a los que se enfrentan los gerentes y/o administrativos en su labor. Del contacto con los mismos se desprende que la mayoría cumplen con diversas tareas que no son inherentes al cargo que ocupan dentro de la institución. Esto lleva a que en algunos casos, el problema a los que se enfrentan es la falta de tiempo. Otra problemática es la escasez de recursos humanos como se menciona anteriormente.

En lo que se refiere a la capacidad de los gerentes para adecuarse al crecimiento de la institución, tercera hipótesis y objetivo particular, se destaca que por la formación y antigüedad con la que cuentan, la mayoría está preparada para adaptarse a los posibles cambios que surjan. Ellos como personas buscan estar actualizados, capacitándose con frecuencia. Esto lo realizan por un tema de superación profesional, independiente del rol que desempeña en la organización.

En síntesis: se logra cumplir los objetivos planteados al comienzo de la investigación, tanto generales como el específico y se verifica el cumplimiento de dos de las tres hipótesis propuestas.

A continuación se presentan algunas sugerencias a las organizaciones objeto de estudio.

Se sugiere: la utilización de cuadro de mando integral y mapas estratégico, como forma de fortalecer la gestión, visualizar tanto la misión como los objetivos que tiene la institución. El Cuadro de mando, puede ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación. El mapa estratégico, permite visualizar de forma clara la estrategia así como el camino a seguir para el logro de los objetivos y/o la misión. Es aconsejable marcarse metas a corto plazo y posibles de alcanzar para el logro de la estrategia a largo plazo.

Visto que la falta de comunicación está presente en algunas organizaciones, se propone en primer lugar que al ingresar nuevo personal a estas instituciones, se promueva un conocimiento acerca de todo lo que concierne a la misma, desde el reglamento interno, los objetivos organizacionales, la misión, los servicios brindados,

inclusive la presentación formal ante el resto del personal. Es importante que se realicen jornadas de integración esporádicas de manera de fortalecer el vínculo interpersonal. La capacidad que posea el gerente como mediador es fundamental para lograr una mayor y mejor interacción entre las personas a su cargo.

A todas las instituciones, se les sugiere captar nuevas formas de ingresos ya sea para contar con mayores recursos para contratar más personal, o para tener una mayor estabilidad económica. Las mismas pueden ser gestionando ayudas y aportes con diferentes entidades que contribuyan a los proyectos y necesidades de la organización. Es posible la utilización de voluntarios, para colaborar en la recaudación de posibles eventos que se organicen.

Se recomienda a los gerentes hacer una revisión pormenorizada de las tareas que realizan, que no son inherentes a su cargo, y ver la forma de delegarlas a sus colaboradores o voluntarios en caso de ser posible.

## CAPÍTULO 4

### BIBLIOGRAFÍA

#### Libros

*Bessonart, Martín. Diseño de la estructura organizativa, sistemas de información contable y alternativas de financiamiento. Año 2004*

*Brealey, Richard A.. Fundamentos de financiación empresarial. Año 1994*

*Cassany, Daniel. "La cocina de la escritura". Editorial Anagrama S.A. 1995.*

*Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión. Material Teórico-Práctico. Año 2011.*

*Cr Comas, Javier – Cr. Cuneo, Moris, Las Organizaciones y su Administración, Editorial Entrepreneur XXI, 2001.*

*Cátedra de Metodología de la Investigación. Curso 2012, Parte 4: Elección de una estrategia de Investigación.*

*"Diccionario de Sinónimos, Antónimos e Ideas Afines". Editorial Ramón Sopena S.A. Barcelona 1977. (Pág. 154-157).*

*Diccionario de la Real Academia Española 2006.*

*Drucker, Peter. La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.*

*Drucker, Peter. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.*

*Eco, Umberto. "Cómo se hace una tesis". Gedisa Editorial. Barcelona 2007.*

*Ferré, Andrea. Fuentes de financiamiento de ONGs de derechos humanos. Año 2010*

*Fundación BBVA, LA SOCIEDAD CIVIL GLOBAL. Las dimensiones del sector no lucrativo.*

*Gerstenfeld, Pascual y Fuentes, Álvaro, «Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay».*

*(ICD), Instituto de Comunicación y Desarrollo. Voluntariado (s) Manual de gestión y formación. Una mirada desde Uruguay. Montevideo, 2011.*

*Kaplan, Robert – Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, Octubre 2000.*

*Kaplan, Robert – Norton, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, Año 2001*

*Kaplan, Robert – Norton, David. Mapas estratégicos, OSymnetics. Año 2004.*

*Mintzberg, Henry. Mintzberg y la Dirección. Madrid: Diaz de Santos, s.a., 1989.*

*Panizza, Laura. Las organizaciones no gubernamentales: características específicas de su estructura y forma de organización. Año 2003.*

*Robbins, Stephen ; Coulter, Mary, Administración (Octava edición, Editorial Pearson Educación.*

*Salamon, L. y Anheier, H., Nuevo estudio del sector emergente (Madrid: Fundación BBV, 1999).*

*Salvat. La enciclopedia. Vol. 15. Madrid: Salvat Editores, 2004.*

*Social, CEALS - Centro de Estudio y Asesoramiento Laboral y. Cuadernos de Capacitación N°1 - Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y sociedad civil en el Uruguay. Montevideo: Asociación Nacional de ONG (ANONG) y PNUD*

*Stoner, James A.F.; Wankel, Charles, Administración (Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, 1989)*

Tesis

*Tesis : "Cuadro de Mando Integral en una Instituciones de Asistencia Médica Colectiva". Autores: Martín Ciocca Martínez y Marcia González Díaz. Julio 2005.*

*Tesis: "Administración de las organizaciones sin fines de lucro. Las ONG que tienen como objetivo la capacitación en Uruguay". Autores: Lorena Chacón y Agustina Galeazzi. Mayo 2006.*

*Tesis: "El rol gerencial en las Organizaciones Sin Fines de Lucro del sector de la salud en el Uruguay". Autores: Maite Amondarian, Emiliana Beati y Magdalena Ezeiza. Año 2009*

*Tesis: "Análisis y Caracterización del sistema de información de ONG dedicadas a infancia y adolescencia en Uruguay." Autor: Cynthia Bruzzone. Setiembre 2010.*

*Tesis : "Principales roles y problemas que desempeñan y preocupan a los gerentes de empresas uruguayas en la actualidad". Autores: Pablo García y Martín Vanzini. Agosto 2010.*

*Tesis : "Fuentes de financiamiento de la ONG's de derechos humanos." Autores: Nacci, Andrea Ferré y Silvana. Monografía: Universidad de la República - Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 2010.*

#### Sitios Web

*Anong. <http://www.anong.org.uy/>*

*Banco Mundial.*

*<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTFAQSSPANISH/0,,contentMDK:20669325~menuPK:1723691~pagePK:98396~piPK:51137780~theSitePK:1723673,00.html>.*

*«CEPAL - Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay», s.f., <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23752/LC-L33.pdf>.*

*«Discapacidad Uruguay - Portada». [www.discapacidaduruguay.org](http://www.discapacidaduruguay.org)*

*Instituto Nacional de Estadísticas - Página Web: [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)*

*La Sociedad Civil.*

*<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20780015~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html>.*

*Ley de Fundaciones. «Ley N° 17.163.» Montevideo, 10 de Setiembre de 1999.*  
*<http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17163&Anchor=>*

*Ley 17885: Voluntariado Social. Agosto 2005*  
*<http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17885&Anchor=>*

*«Luz Verde - Primer portal uruguayo sobre discapacidad».* [www.luzverde.com.uy](http://www.luzverde.com.uy)

*Organización de Naciones Unidas.*  
*<http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.shtml>.*

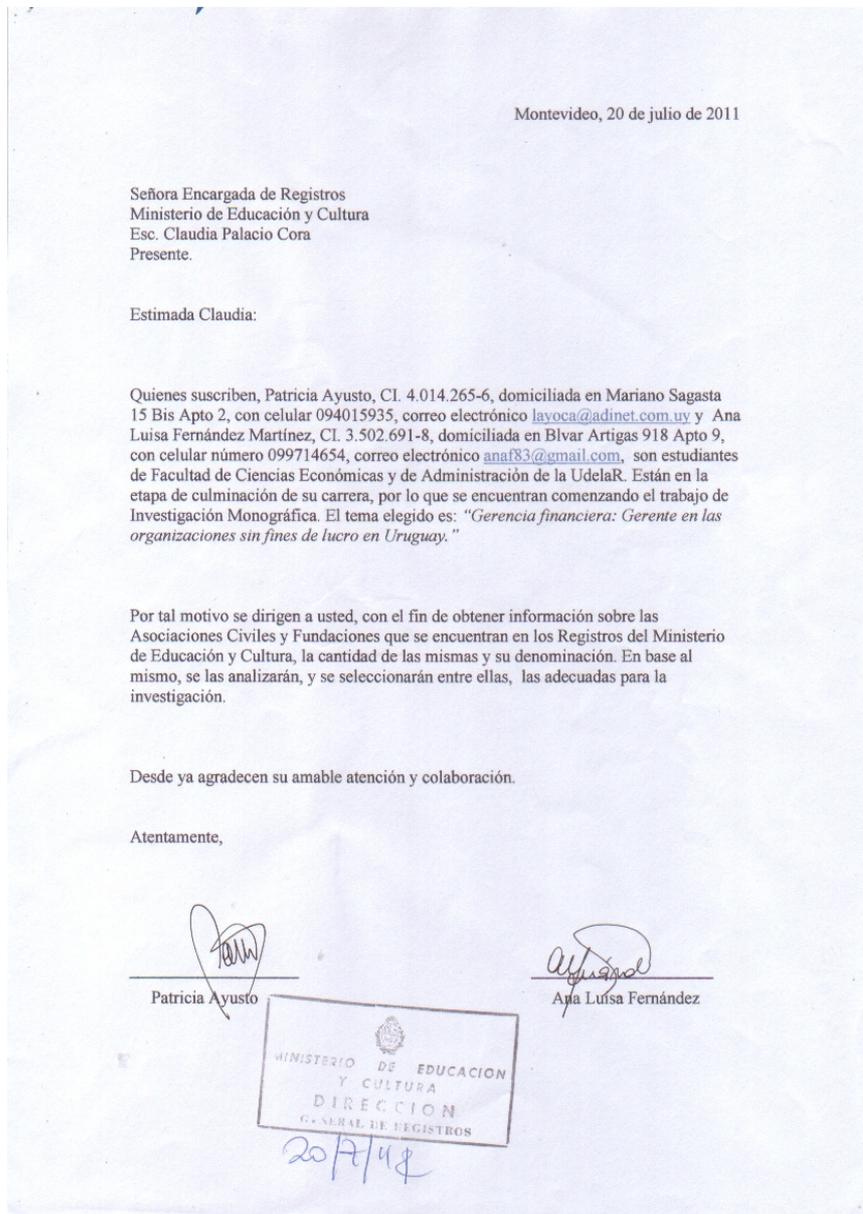
*«Programa Nacional de Discapacidad: República Oriental del Uruguay».*

*<http://pronadis.mides.gub.uy>*

## CAPÍTULO 5

### ANEXOS

#### Anexo I



### Registro de Personas Jurídicas

Montevideo 26 de agosto de 2011

Respecto de la procedencia de aportar la información solicitada, en primer lugar, se compartí el dictamen de Asesoría Letrada, de la no aplicación de la Ley 18.331 a la DGR, en virtud de la excepción establecida en su Art. 3 tal como se consigna.

Asimismo, considero no aplicable - en cuanto a la información registral propiamente dicha - a la DGR como Organismo Estatal a cargo de la Publicidad Registral, lo dispuesto por la Ley 18.381 (Ley de Acceso a la Información Pública).<sup>1</sup>

La competencia, cometidos, funciones y organización de los registros públicos están regladas por normas específicas de distinto rango.- Los registros son de naturaleza públicos, quienes tengan interés en averiguar la situación registral actual de bienes y personas podrán solicitar la información al Registro correspondiente. El acceso a la información registral, tal como surge del Art. 76 de la Ley 18.671 es a través de las certificaciones se efectuarán en base a las correspondientes fichas especiales o los antecedentes conservados y podrán expedirse por cualquier sistema de información.-

A los Registros de base personal, como el de Asociaciones Civiles y Fundaciones, se accede por denominación social.-

Sin perjuicio de lo expresado, parte de lo solicitado en el caso conforma un mero dato estadístico, que podría ser aportado sin consecuencias y limitado a lo que surge de la base de datos informática.

Por lo cual se deja constancia que en la Base de Datos informática - entre los años 1980 y 2011- existen, las instituciones detalladas en anexo 1.-

Por otra parte puede ser útil a los estudiantes la publicación efectuada por DGR, Impo y MEC del Primer Relevamiento Nacional de Asociaciones Civiles y Fundaciones, de marzo de 1998, el que contiene un índice patronímico de las instituciones existentes a esa fecha.

Sin otro particular.

*Claudia Perciro Alonso*

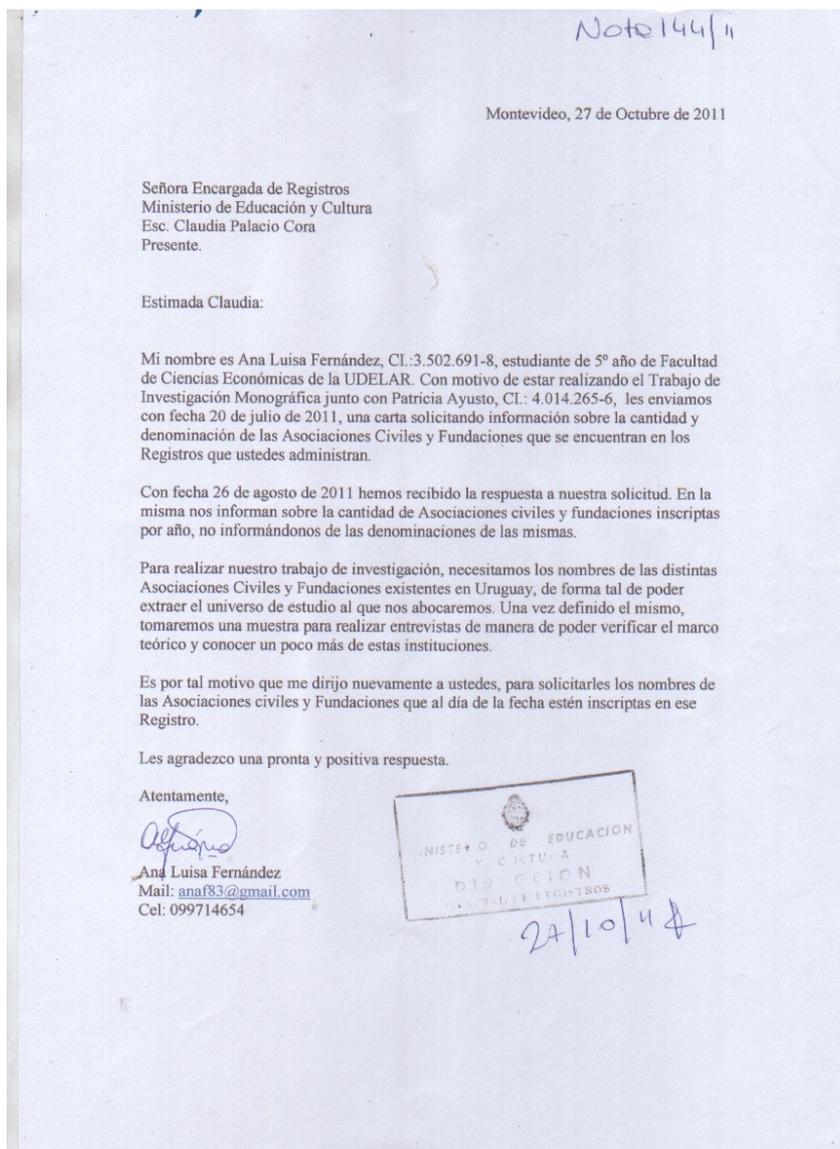
CLAUDIA PERCIRO ALONSO  
DIRECTORA GENERAL DE REGISTROS

<sup>1</sup> Ley N.º 18.381: su alcance sobre la Dirección General de Registros / M.ª Claudia Perciro Alonso. — Rev. de la AEU, tomo 95, n.º 7 - 12, p. XX - XX (jul./dic. 2009)

ANEXO 1.

ANO	ACTO	COUNT(*)	ANO	ACTO	COUNT
1954	ASOCIACIONES CIVILES	1	2001	FUNDACIONES	32
1956	ASOCIACIONES CIVILES	1	2002	ASOCIACIONES CIVILES	414
1977	ASOCIACIONES CIVILES	1	2002	FUNDACIONES	24
1980	ASOCIACIONES CIVILES	557	2003	ASOCIACIONES CIVILES	465
1980	FUNDACIONES	8	2003	FUNDACIONES	33
1981	ASOCIACIONES CIVILES	635	2004	ASOCIACIONES CIVILES	455
1981	FUNDACIONES	18	2004	FUNDACIONES	22
1982	ASOCIACIONES CIVILES	985	2005	ASOCIACIONES CIVILES	463
1982	FUNDACIONES	13	2005	FUNDACIONES	26
1983	ASOCIACIONES CIVILES	625	2006	ASOCIACIONES CIVILES	527
1983	FUNDACIONES	7	2006	ASOCIACIONES CIVILES	1
1984	ASOCIACIONES CIVILES	528	2006	FUNDACIONES	26
1984	FUNDACIONES	10	2007	ASOCIACIONES CIVILES	443
1985	ASOCIACIONES CIVILES	534	2007	FUNDACIONES	18
1985	FUNDACIONES	16	2008	ASOCIACIONES CIVILES	429
1986	ASOCIACIONES CIVILES	473	2008	FUNDACIONES	28
1986	FUNDACIONES	8	2009	ASOCIACIONES CIVILES	398
1987	ASOCIACIONES CIVILES	434	2009	FUNDACIONES	24
1987	FUNDACIONES	23	2010	ASOCIACIONES CIVILES	389
1988	ASOCIACIONES CIVILES	451	2010	FUNDACIONES	27
1988	FUNDACIONES	19	2011	ASOCIACIONES CIVILES	214
1989	ASOCIACIONES CIVILES	1	2011	FUNDACIONES	19
1989	ASOCIACIONES CIVILES	409			
1989	FUNDACIONES	10			
1990	ASOCIACIONES CIVILES	404			
1990	FUNDACIONES	14			
1991	ASOCIACIONES CIVILES	414			
1991	FUNDACIONES	15			
1992	ASOCIACIONES CIVILES	356			
1992	FUNDACIONES	22			
1993	ASOCIACIONES CIVILES	429			
1993	FUNDACIONES	10			
1994	ASOCIACIONES CIVILES	464			
1994	FUNDACIONES	14			
1995	ASOCIACIONES CIVILES	427			
1995	FUNDACIONES	23			
1996	ASOCIACIONES CIVILES	432			
1996	FUNDACIONES	28			
1997	ASOCIACIONES CIVILES	455			
1997	FUNDACIONES	18			
1998	ASOCIACIONES CIVILES	499			
1998	FUNDACIONES	21			
1999	ASOCIACIONES CIVILES	481			
1999	FUNDACIONES	34			
2000	ASOCIACIONES CIVILES	506			
2000	FUNDACIONES	16			
2001	ASOCIACIONES CIVILES	530			

## Anexo II



### Anexo III

Montevideo, 7 de noviembre de 2011

Señor Encargado de Asociaciones Civiles y Fundaciones  
Ministerio de Educación y Cultura  
Esc. Walter Planells  
Presente.

Estimado Walter:

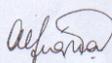
Mi nombre es Ana Luisa Fernández, CI.: 3.502.691-8 y junto a Patricia Ayusto, CI.: 4.014.265-6, compañera de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración estamos realizando el Trabajo de Investigación Monográfica para obtener el título de Contador Público. El trabajo está relacionado con las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Uruguay.

Hemos realizado consultas a diferentes organismos sobre las mencionadas organizaciones (asociaciones civiles y/o fundaciones inscriptas en el país), pero no hemos conseguido información actualizada.

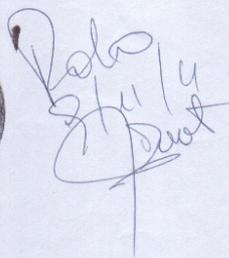
Es por este motivo que le solicitamos a usted en caso de ser posible, un listado de las organizaciones sin fines de lucro, fundaciones y/o asociaciones civiles actualizado, para poder profundizar en nuestro estudio. En caso de que no cuenten con un listado, que nos brinde una entrevista a modo de informarnos más acerca de este tipo de organizaciones.

Le agradecemos una respuesta positiva a nuestra solicitud.

Atentamente,

  
Ana Luisa Fernández  
CI.: 3.502.691-8  
Mail: [anaf83@gmail.com](mailto:anaf83@gmail.com)  
Cel: 099714654





FUNDACION EDUCADORA TERESIANA DE URUGUAY	A. HERRERA 4265	MONTEVIDEO	40841571 4095885
FUNDACION SUDAMTEX	RINCON 487/P7	MONTEVIDEO	9161212
GRUPO LECHERO CONAPROLE TORRE PINTADO	RUTA 5 KM. 132	FLORIDA	0350-2219-4083
INSTITUTO TECNICO FLORIDA I.T.F.	A. M. FERNANDEZ (HERRERA-ITUZAINGO)	FLORIDA	0352-2071
LOS PILARES DE SANTA LUCIA DEL ESTE	CALLE 2 ESQ. CALLE 13	CANELONES	
ORG. DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE ARTIGAS	ASOC. AGROPECUARIA DE ARTIGAS	ARTIGAS	2256 2889
PROP. Y ENCARGO CHOFERES DE AUTOS ALQUILER MERCEDES	RICARDO DE TOMASI 1131	SORIANO	053 23665
RADIO CLUB DE SAN ANTONIO	JUAN B. DURANTE SIN	CANELONES	0313 9022
RED LAT. DE SOCIEDADES DE INVERSION PARA EL DESARR.	TACUAREMBO 1442/820	MONTEVIDEO	4028774
ROTARY CLUB DE LASCANO	ROCHA SIN	ROCHA	0456-9472
ROTARY CLUB LA COMERCIAL	SORIANO 1031	MONTEVIDEO	9017322
SECRETARIADO URUGUAYO DE LA LANA(SUL)	RAMBLA BALTASAR BRUM 3754	MONTEVIDEO	2000707
SOC. AUX. AL PERSONAL DE CAJA NAC. AHORRO POSTAL	18 DE JULIO ESC. 105	MONTEVIDEO	4080269
UNIDAS PARA SERVIR(UNIPAS)	A. SPIKERMAN 1268	TREINTA Y TRES	2059
VOLUNTARIOS DE COORDINACION SOCIAL	BVAR. ESPAÑA 2565	MONTEVIDEO	7074972
ZONTA	LEZICA 5907	MONTEVIDEO	3202111

## 9.- INSTITUCIONES RELATIVAS A LA SALUD

### 9.1.- SALUD

ACELU ASOC. CELIACA DEL URUGUAY	CANELONES 1164	MONTEVIDEO	9022362-63
ANONIMOS LUCHADORES CONTRA LA OBESIDAD	SAN JOSE 1021/102	MONTEVIDEO	9080836/ 9012209
ASISTENCIAL MEDICA DPTAL DE MALDONADO	ROMAN GUERRA 816	MALDONADO	23833
ASOC. DE VOL. DE AYUDA A LA SALUD Y AL P.ROSSELL	BR. ARTIGAS 1350	MONTEVIDEO	7086522
ASOC. MUTUALISTA EVANGELICA DEL URUGUAY	BR. B. Y ORDOÑEZ 2759	MONTEVIDEO	40872334
ASOC. DE DIABETICOS DE FRAY BENTOS	BRASIL 3082	RIO NEGRO	
ASOC. DE LUCHA CONTRA BULIMIA Y ANOREXIA (ALUBA)	RS. AS. 133	MONTEVIDEO	9161708
ASOC. DE RETIR. DE LAS FF.AA. Y POLIC. DEL DPTO DE TAC	FRANCISCO ANTONIO MACIEL 57	TACUAREMBO	0632 4184
"ASOC. DE VECINOS BARRIOS "LA GUAYREÑA" Y "LA AMARILLA"	18 DE MAYO 110	DURAZNO	

### Primer Relevamiento Nacional

*Las Asociaciones Civiles y Fundaciones en el Uruguay* 155

ASOC.PALMIRENSE DE AYUDA AL DIABETICO	ARGENTINA S/N ESQ. FONTANA	COLONIA	
ASOCIACION BANCO DE PROTESIS	AV. ITALIA 5286	MONTEVIDEO	6196674/ 6133980
ASOCIACION DE DIABETICOS DE DURAZNO	18 DE JULIO 617	DURAZNO	22084
ASOCIACION DE DIABETICOS DE FLORES	HOSP. E. CAMACHO	FLORES	2917
ASOCIACION DE DIABETICOS DEL URUGUAY	PARAGUAY 1273	MONTEVIDEO	9016214 9083979
ASOCIACION DE FIBROSIS QUISTICA DEL URUGUAY	MARNE 3389	MONTEVIDEO	2086849
ASOCIACION DE HEMOFILICOS DEL URUGUAY	M.SOSA 2924	MONTEVIDEO	2035023/ 3081838
ASOCIACION ESPAÑOLA PRIMERA DE SOCORROS MUTUOS	BR. ARTIGAS 1465	MONTEVIDEO	4011938
ASOCIACION FRANCISCANOS DEL VERBO ENCARNADO	AVDA. BLANCO CASTRO DE ARGENZIO	CERRO LARGO	
ASOCIACION L.J.ENGELMAJER	CNO. DE LOS PIRINCHOS 1257	MONTEVIDEO	3227397
ASOCIACION ODONTOLOGICA DE LA CIUDAD DE CANELONES	RODO 260	CANELONES	2747
ASOCIACION ODONTOLOGICA DE SORIANO	RODO 645	SORIANO	24639
ASOCIACION URUGUAYA DE LUCHA CONTRA EL CANCER	JUAN C. GOMEZ 1271/73	MONTEVIDEO	9159702
CAJA DE PREVISION DEL PERSONAL TECNICO DE IMPASA	L. DE HERRERA 2275	MONTEVIDEO	4870116
CASA DE GALICIA	COLONIA 1474	MONTEVIDEO	4081481/ 4089146
CASTALIA	BVAR. ARTIGAS 3069	MONTEVIDEO	2036591
CENTRO DE AYUDA SOCIAL A ENFERMOS NEUROMUSCULARES	DULCINEA 3030	MONTEVIDEO	4816823
CENTRO DE CIRUGIA CARDIACA (C.C.C.)	PURIEL 3120	MONTEVIDEO	40870818 4872478
CENTRO DE DIGITOPUNTURA DEL URUGUAY	J. SALTERAIN 1316	MONTEVIDEO	4097193
CENTRO DE PRODUCCION SANITARIO DE CENTRAL MEDICA CREMIA	COLONIA 1591	MONTEVIDEO	4002854 4002854
CENTRO DE SALUD MENTAL DR.NELIDA GIACOYA	DR. GONZALEZ 568	FLORIDA	0352-6004
CENTRO ESTUDIOS Y DIAGNOSTICOS DE DISGNACIAS URUG.	J. SPIKERMAN 2244	MONTEVIDEO	40874532
CENTRO URUGUAY DE PERINATOLOGIA	L. A. HERRERA 2275	MONTEVIDEO	40874994
CIRC.CATOLICO DE OBREROS DEL URUGUAY (C.C.O.U)	MINAS 1520	MONTEVIDEO	4000261-68
CLUB DE LEONES LOMAS DE SOLYMAR	AVDA. D. GARCIA LAGOS	CANELONES	083 55713
COARN	18 DE JULIO E ITUZAINGO	RIO NEGRO	0562 2480

**Primer Relevamiento Nacional**

156 *Las Asociaciones Civiles y Fundaciones en el Uruguay*

COMISION DE APOYO AL HOSPITAL DE SAN JOSE	E. VIDAL S/N	SAN JOSE	23811
COMISION DE SALUD DE SANTA CATALINA	DALIA 3398	MONTEVIDEO	3134338
COMISION APOYO AL INSTITUTO NACIONAL DE ONCOLOGIA	JOANICO 3265	MONTEVIDEO	4813525
COPAMHI ASOCIACION CIVIL	J. CANNING 2385	MONTEVIDEO	4800890 4808755
CORPORACION MEDICA DE PAYSANDU	COLON 1277	PAYSANDU	2698182
CTRO.ASIST.Y SEG.DE LOS PUNC.DE LA UNIVERSIDAD.	SORIANO 1610	MONTEVIDEO	400 10 78
CTRO.DE ASIST.DE LA ASOC.DE MEDICOS DE YOUNG	25 DE AGOSTO 3450	RIO NEGRO	2380
CTRO.DE EPIDEMIOLOGIA E INNOVACION EN SALUD	AV. SOCA 1466	MONTEVIDEO	7087385
"FUNDACION "SALUD PARA TODOS EN EL AÑO 2000"	ELIAS REGULES S/N	CANELONES	0236 46767
FUNDACION INSTITUTO PSICO PEDAGOGICO URUGUAYO	PENA 4222	MONTEVIDEO	3095215
FUNDACION JAURECHE SOLARI	C.BERG 2568	MONTEVIDEO	7105427
FUNDACION JELLINEK	P. VAZQUEZ Y VEGA 1015	MONTEVIDEO	7114417
FUNDACION MENTALIS CENTRO PSICO SOCIAL	SANTIAGO DE CHILE 906	MONTEVIDEO	9055147
FUNDACION PELUFFO GIGUENS	BVAR.ARTIGAS 1556	MONTEVIDEO	7075327
FUNDACION PLUS ULTRA PARA EL PROGRESO DE MEDICINA	J. PAULLIER 1260	MONTEVIDEO	4004072
HOSPITAL SANATORIO ESPAÑOL	GARIBALDI 1729	MONTEVIDEO	2093555
"INST. MED. DE PREVISION, ASISTENCIA Y SERV. AFINES"	L.A.HERRERA 2275	MONTEVIDEO	4875823
INSTITUTO BIOTECNOLOGICO DE INVESTIGACIONES MEDICAS	URUGUAY 1929	MONTEVIDEO	4002969
INSTITUTO DEL CORAZON	A. MONTERROSO 2266	MONTEVIDEO	4012909
LA SOCIEDAD HOSPITAL BRITANICO EN EL URUGUAY	AV.ITALIA 2420	MONTEVIDEO	4871020
LEGION DE SANIDAD MILITAR	8 DE OCT. 3050/IER P.	MONTEVIDEO	4876999
LUCHA CONTRA LA ESCLEROSIS MULTIPLE URUGUAYA	C. RICA 6569	MONTEVIDEO	6004301
MUTUALISTA ISRAELITA DEL URUGUAY	AV. GARIBALDI 2594	MONTEVIDEO	4873674
OSPEDALE ITALIANO UMBERTO I	BR. ARTIGAS 1632	MONTEVIDEO	4870717/ 4871707
POLICLINICA BARRIAL JARDINES DE PEÑAROL	BADAYOZ 1796	MONTEVIDEO	3208067
SERVICIO MEDICO INTEGRAL(S.M.I.)	MERCEDES 1290	MONTEVIDEO	9022592
SOCIEDAD MEDICO QUIRURGICA DE SALTO	URUGUAY N° 820	SALTO	29002
SOCIEDAD URUGUAYA DE TRASTORNOS DE LA ALIMENTACION-SUTA	SARMIENTO 2470	MONTEVIDEO	7107122
SUAT(SERV.EMERGENCIA URGENCIA ASIST.Y TRASLADO)	ELLAURI 910	MONTEVIDEO	7090111/ 7091070

**Primer Relevamiento Nacional**

URUGUAY ESPAÑA ORG. MUTUALISTA DE SERV. MEDICOS	BR. ARTIGAS 1483	MONTEVIDEO	4020237
VOLUNTARIAS DEL HOSPITAL POLICIAL MANOS AZULES	BATLLE Y ORDOÑEZ 3574 P.6	MONTEVIDEO	5080387

**10.- INSTITUCIONES DE INMIGRANTES O RESIDENTES**

**10.1.- INMIGRANTES**

APOSTOLADO DEL MAR	WASHINGTON 274	MONTEVIDEO	9152421
ASOC BELGA DE BENEFICENCIA DEL URUGUAY	AVDA LIBERTADOR 1513 AP 13	MONTEVIDEO	9030731
ASOC. NAL. DE COMBATIENTES Y VETERANOS ITALIANOS	CARRERAS NACIONALES 3485	MONTEVIDEO	5064175
ASOCIACION CULTURAL URUGUAY LITUANIA ACUL	RIO DE JANEIRO 4001	MONTEVIDEO	3119414
ASOCIACION DE EMPRESARIOS GALLEGOS DEL URUGUAY	TREINTA Y TRES 1317	MONTEVIDEO	9153346
ASOCIACION FILANTROPICA ISRAELITA DEL URUGUAY	F. ALDUNATE 1168	MONTEVIDEO	9026620
ASOCIACION JAPONESA EN EL URUGUAY	PLAZA VIDIELLA 5632	MONTEVIDEO	2222057
ASSOCIAZIONE EMIGRATI REGIONE CAMPANIA IN URUGUAY	8 OCTUBRE 4465	MONTEVIDEO	5089534
CASA ARMENIA HNHAKIAN	BUSCHENTAL 3425	MONTEVIDEO	3085721
CASA DE ASTURIAS	MERCEDES 1716	MONTEVIDEO	4098201
CASAL CATALA	F.ARAUCHO 1186	MONTEVIDEO	7099022
CENTRO BALEAR DEL URUGUAY	RIO NEGRO 1337/509	MONTEVIDEO	9084236
CENTRO DEPORTIVO Y SOCIAL DE BOLOS VALLE MIÑOR	JULIO CESAR 1431	MONTEVIDEO	6225834
CENTRO ESPAÑOL DE MALDONADO	18 DE JULIO 708	MALDONADO	042 35847
CENTRO ORENSANO DE MONTEVIDEO	A. MONTERROSO 2014	MONTEVIDEO	4003692
CERCLE FRANCAISE	MICHELINI 1256	MONTEVIDEO	9021575
CIRCOLO GIULIANO DELL'URUGUAY	QUIEBRAYUGOS 4682	MONTEVIDEO	6194577
			6197812
CIRCOLO LUCANO (FEDERAZIONE DEI LUCANI)	18 DE JULIO 948	MONTEVIDEO	9023379
CIRCULO DE CHILENOS RESIDENTES EN EL URUGUAY	8 DE OCTUBRE 3757	MONTEVIDEO	4800751
CIRCULO TARENTINO DE MONTEVIDEO	ADRIAN MEDINA 238	MONTEVIDEO	3053768
CLUB ALEMÁN DE MONTEVIDEO	AV. GIANNATTASIO 9339	CANELONES	612206
CLUB SUIZO	P. DE MARIA 1065	MONTEVIDEO	4084413
COLECTIVIDAD SATHRIANESE SAN ROCCO	F. LABORDE 2474	MONTEVIDEO	5071658
COMISION NACIONAL DE PLAZA ARMENIA Y RAMBLA ARMENIA	PAYSANDU 1186	MONTEVIDEO	9023939
COMUNIDAD LIGURE DEL URUGUAY	COLONIA 2277/106	MONTEVIDEO	7089263/
			7089220
COMUNIDAD VALENCIANA	GARIBALDI 2524	MONTEVIDEO	2906909

## Anexo IV

Montevideo, 01 de Noviembre de 2011

Departamento de Evaluación de la Conformidad  
Dr. Carlos Polito

Presente.

Estimado Carlos:

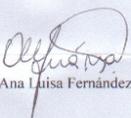
Quienes suscriben, Patricia Ayusto, CI. 4.014.265-6, domiciliada en Mariano Sagasta 15 Bis Apto 2, con celular 094015935, correo electrónico [lavoca@adinet.com.uy](mailto:lavoca@adinet.com.uy) y Ana Luisa Fernández Martínez, CI. 3.502.691-8, domiciliada en Blvar Artigas 918 Apto 9, con celular número 099714654, correo electrónico [ana183@gmail.com](mailto:ana183@gmail.com), son estudiantes de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UdeLaR. Están en la etapa de culminación de su carrera, por lo que se encuentran comenzando el trabajo de Investigación Monográfica. El tema elegido es: "*Herramientas de gestión para el gerente en las organizaciones sin fines de lucro vinculadas a la salud en Uruguay*".

El motivo por el que se dirigen a usted, es con el fin de obtener la denominación de las Asociaciones Civiles y Fundaciones, vinculadas a la salud en Uruguay, que se encuentran en los Registros del Ministerio. En el trabajo de investigación monográfica, se considerará el total de dichas instituciones, para luego sacar una muestra, analizarla y realizar el estudio.

Le agradecen su amable atención y colaboración.

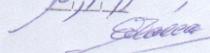
Atentamente,

  
Patricia Ayusto

  
Ana Luisa Fernández

Dpto. Control de Calidad  
DISESA - M. S. P.

RECIBIDO



## Anexo V - Universo de estudio

### Listado de Organizaciones Sin Fines de Lucro Vinculadas a la Salud

Acción Coordinadora y Reivindicadora del Impedido del Uruguay ACRIDU  
Asociación Asperger del Uruguay  
Asociación Civil "Arco Iris Paysandú"  
Asociación Civil Acondroplasia Uruguay  
Asociación Civil Mano Amiga  
Asociación Civil Proyecto renacer  
Asociación Civil "Sol y Luna"  
Asociación Civil Zully Sánchez  
Asociación Cristiana Uruguaya de Profesionales de la Salud  
Asociación de Ayuda al Cero Positivo  
Asociación de Diabéticos del Uruguay  
Asociación de Estudiantes y Profesionales Católicos  
Asociación de hemofilicos del Uruguay  
Asociación de Laringectomizados del Uruguay (ALU)  
Asociación de Miastenia Gravis de Uruguay (AMGU)  
Asociación de Padres y Amigos de Sordos del Uruguay ( APASU)  
Asociación de Profesionales para el Estudio Social Integral (APESI)  
Asociación de Usuarios Sistema de Salud  
Asociación Down del Uruguay  
Asociación Honoraria Fibrosis Quística Mucoviscidosis del Uruguay  
Asociación Nacional de Asistencia Integral a la Familia  
Asociación Nacional para el Niño Lisiado - Escuela Franklin D. Roosevelt  
Asociación Pro Recuperación del Inválido (APRI)  
Asociación Uruguaya Catalana Solsona - Taller los Molinos (AUCASOL)  
Asociación Uruguaya de Alzheimer y similares  
Asociación Uruguaya de Lucha Contra el Cáncer  
Asociación Uruguaya de Lucha Contra la Esclerosis Múltiple del Uruguay  
Asociación Uruguaya de padres de personas con Autismo Infantil AUPPAI  
Asociación Uruguaya de Parkinson  
Asociación Uruguaya de Planificación Familiar

Asociación Uruguaya de Protección a la Infancia  
Asociación Uruguaya para el Desarrollo Integral y Cultural  
Atelier Artístico Integral de Trabajo Artesano (TAITA)  
Centro de Educación Individualizada (CEI)  
Centro de Educación y Trabajo Alborada (CET ALBORADA)  
Centro de Estancias Diurnas - Iglesia Anglicana  
Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay  
Centro de Integración de Discapacitados (CINDIS)  
Centro de Participación para la Integración y el Desarrollo  
Centro de Participación Popular  
Centro Educativo Retardo Mental Uruguay (CERMU)  
Centro Especializado Diurno de Atención al Menor (CEDAM)  
Centro Manos Unidas (CEMAU)  
Centro Psico Social Sur Palermo (Fundación Mentalis)  
Centro Psicopedagógico y de habilitación Ocupacional PRO VIDA  
Centro Uruguayo para el Desarrollo del Ser Humano (CEDESER)  
Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cáncer  
Cottolengo Don Orione  
Cruz Roja Uruguay  
Discapacitados Intelectuales en Camino a la Independización Laboral (DICIL)  
El Abrojo  
Encare  
Escalco (Asociación Civil)  
Escuela Horizonte  
Fransida  
Fraternidad Cristiana de Personas con Discapacidad  
Fundación alcohólicos anónimos  
Fundación Álvarez Caldeyro Barcia  
Fundación Braile del Uruguay  
Fundación Cazabajones  
Fundación Cisnes  
Fundación Dianova Uruguay  
Fundación Dr. George N. Papanicolaou  
Fundación La Magdalena  
Fundación Manantiales  
Fundación Nacional de Enfermedades Hepáticas y transplantes  
Fundación Peluffo Giguens

Fundación Porsaleu  
Fundación Pro Humanitas  
Fundación Salud para todos en el año 2000  
Fundación Teletón  
Grupo de la Esperanza  
Grupo S.E.R  
Gurises Unidos  
Hogar de Ancianos y Huérfanos Israelitas del Uruguay  
Hogar Madre Ana  
Instituto Psicopedagógico uruguayo  
Instituto de Desarrollo Humano - Asociación Cristiana de Jóvenes  
Instituto de Investigación y Desarrollo  
Instituto Pedagógico y de Rehabilitación ocupacional Laurence Larsen  
Instituto Psicopedagógico Uruguayo  
Liga Uruguaya de Voluntarios de Educación para la Prevención y Control del  
Cáncer  
Movimiento Nacional de Recuperación del Minusválido (MONAMI)  
Movimiento por la Mujer  
Movimiento Pro Ayuda al Enfermo Psiquiátrico Dr. Teodoro Vilardebó  
Narcóticos Anónimos  
Organización Nacional Pro Laboral para Lisiados (ONPLI)  
Osde Uruguay  
Red Uruguaya contra la Violencia Doméstica y Sexual  
SaludArte  
Taller Pedagógico Sundberg  
CINDE  
Fundación Procardias

## Anexo VI - Entrevista

### Entrevista

#### Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa en la empresa:

Rol:

Antigüedad en el cargo:

#### Datos de la Organización

¿Nombre de la organización?

Naturaleza jurídica:

¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?

¿Cuál es la misión de la organización?

¿Cuál es el servicio que presta?

¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?

¿A cuántas personas les brindan el servicio?

¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?

¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?

Financiamiento y afines

¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?

- Aportes internos  \_\_\_\_\_
- Donaciones  \_\_\_\_\_
- Estatales  \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?

¿Tienen un presupuesto?

¿Quiénes participan en su elaboración?

¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?

¿Se realizan provisiones de fondos?

¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?

- Sí
- No

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?

¿Existen auditorías?

- Internas
- Externas
- No

En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?

¿Utilizan herramientas de gestión?

- Sí
- No

¿Cuáles?

- Cuadro de mando Integral
- Mapa estratégico
- Otras

¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?

- Sí
- No

¿Cuáles?

En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?

Con relación a los clientes

¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?

¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?

¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?

- Sí
- No

¿En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?

¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros

Con relación al personal

¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?

¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?

¿Cree que son suficientes?

¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabaja?

¿Reciben algún tipo de capacitación?

¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?

¿Cuál es la importancia de los mismos?

#### Con relación a los procesos internos

¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?

¿Cómo están encarando los puntos débiles?

¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?

¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?

¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?

¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?

Entrevista a Directores o Gerentes dentro de la Organización

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa en la Organización:

Antigüedad en el cargo:

¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?

¿Con qué formación cuenta usted?

¿Recibe capacitación con frecuencia?

¿De qué tipo?

¿Cuáles son las funciones que desempeña?

Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?

¿Qué rol describe mejor su desempeño?

1. Interpersonales:

- Figura de autoridad
- Líder
- Enlace

2. Información:

- Supervisor o Monitor
- Difusor
- Vocero

3. Decisión:

- Empresario
- Manejador de Perturbaciones
- Distribuidor de recursos
- Negociador

En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:

- Certeza
- Riesgo
- Incertidumbre

En relación al método de toma de decisiones:

- Racionalidad
- Racionalidad acotada
- Intuición

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?

Estilo autocrático:

- Centraliza la autoridad
- Dicta métodos de trabajo
- Limita la participación de los subordinados
- Toma de decisiones unilateralmente

Estilo democrático:

- Involucra a los empleados en la toma de decisiones
- Delega autoridad
- Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo
- Fomenta la retroalimentación

Estilo Laissez Faire

- Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.

¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?

¿Cómo es un día de su vida?

**Entrevista: FUNDACIÓN TELETÓN**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** José Eduardo Zeballos

**Cargo que ocupa en la empresa:** Director General

**Rol:** Articulador de escenarios para cumplir los objetivos organizacionales

**Antigüedad en el cargo:** Cuatro años

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Fundación Teletón para la rehabilitación pediátrica

**Naturaleza jurídica:** Fundación

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde el año 2003

**¿Cuál es la misión de la organización?**

La habilitación y rehabilitación de niños y adolescentes con alteraciones neuro-músculo-esqueléticas entre 0 y 18 años de edad, empleando los más avanzados conocimientos científicos y tecnología de punta para que alcancen su nivel funcional

máximo del punto de vista físico, mental y social a fin de mejorar su calidad de vida y una integración adecuada a la sociedad.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

Servicio de tercer nivel de atención de salud, fundamentalmente de diagnóstico y tratamiento.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

Existe una fundación que maneja las políticas, y un nivel operativo con la dirección general, la dirección técnica y gerencias.

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

Se atienden 2600 personas.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

El total es de 11800 representa un 25 %.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Personas de 0-18 años.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos** ■ Pacientes 7%
- **Donaciones** ■ 90%
- **Estatales** ■ 3%
- **Otros** \_\_\_\_\_

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Sí, la maratón televisiva.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

Todos los sectores (técnicos, administrativos y comunicación y marketing) y es aprobado por el consejo directivo.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

La distribución de los recursos es principalmente para la rehabilitación de los niños, el resto son actividades de apoyo.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Se está tratando de generar un fondo de reserva, habitualmente no sobra dinero como para realizar provisiones y este año se ha gastado en la materialización de la

ampliación del centro de Montevideo y la construcción del centro en Fray Bentos. En caso de haber sobrante se traslada para el próximo año.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

- **Sí**
- **No**

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Cada desvío debe estar autorizado por el tesorero de la fundación.

**¿Existen auditorías?**

- **Internas**
- **Externas**  (UNIT, KPMG)
- **No**

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

**Sí**

**No**

**¿Cuáles?**

**Cuadro de mando Integral**

**Mapa estratégico**

**Otras**

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

**Sí**

**No**

**¿Cuáles?**

Indicadores de desempeño, atención de niños, wefee (gráfica de red donde se evalúa al cliente cuando ingresa y cuando sale en las habilidades de la vida diaria).

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

Existe un buzón de quejas y sugerencias en el hall de la fundación, entrevistas que realizan los voluntarios a los clientes que egresan de los tratamientos, relevamiento de no conformidades y quejas internas del personal.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Sí
- No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

En el ingreso y en la situación del núcleo familiar, esta evaluación la realiza la asistente social.

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento  (Centro Tarará, Centro de sub oficiales del ejército)

- **Traslado**
- **Alimentación**
- **Otros**

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Ochenta y cuatro (84) personas.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Sesenta y cuatro (64) personas.

**¿Cree que son suficientes?**

Hay áreas en las que el personal no es suficiente, como por ejemplo en compras, mantenimiento, entre otras.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí, existe un plan anual de capacitación.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Sí, ciento veinte (120) personas fijas y aumentan a cuatrocientas (400) el día del evento.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Generan un buen clima dentro de la organización, y también colaboran en las movidas externas. Brindan apoyo a padres y técnicos.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

El punto fuerte es el modelo de atención que tiene dos características que lo diferencian de otros. La primer característica es la de ser un modelo multidisciplinario y la segunda, es que la atención es mano a mano, un paciente un técnico durante 45 minutos. Esto genera una debilidad, los programas se demoran y se encarecen porque se invierte mucho dinero en cada paciente, pero da eficacia a la hora de ver los logros conseguidos. Otra debilidad es que somos muy ambiciosos en admitir una gran cantidad de clientes y generamos un alto volumen de trabajo provocando algunas complicaciones administrativas.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Sí, ambos. Las estratégicas son propuestas desde el consejo directivo y las operativas desde las gerencias a la Dirección General.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

Sí.

**Entrevista a Directores o Gerentes Fundación Teletón**

**Nombre del entrevistado:** José Eduardo Zeballos

**Cargo que ocupa en la Organización:** Director general

**Antigüedad en el cargo:** 4 años

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Un director general y tres gerentes de área (administración, técnica y comunicación y marketing)

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Maestría en Dirección de Empresas de Salud (Universidad de Montevideo, actualmente cursando)

Asesor Jurídico en Defensa (Centro de Altos Estudios Nacionales)

Programa de Dirección de Empresas de Salud PDS 2005 (Universidad de Montevideo)

Curso Básico de Comando y Especialización en Estado Mayor Aéreo. (Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo)

Curso Superior de Comando (Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo)

Curso Elemental de Comando (Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo)

Curso de Formación de Instructores (Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo)

Flight Safety Officer Course “Prevención e Investigación de Accidentes”  
(Universidad del Sur de California, L.A.-EE.UU)

Desarrollo de Políticas y Administración de Recursos de Defensa (Universidad Nacional de Defensa de Washington D.C., EE.UU.)

Curso de Seguridad de Vuelo y Prevención de Accidentes (Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo, Fuerza Aérea Uruguaya)

Curso de Administración de Salud Militar (Escuela de Sanidad de las FF.AA.)

Curso de Gestión de Calidad en Salud (Escuela de Sanidad de las FF.AA.)

UNIT, tecnicatura en implantación de sistemas de Gestión

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

Sí, con relativa frecuencia.

**¿De qué tipo?**

Seminarios, talleres, congresos, etc.

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Director General

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Tareas de representación de la organización, atención de padres, colaboración en el evento, atención telefónica de algunas donaciones, etc.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**

- **Distribuidor de recursos**
- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**

- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

La falta de tiempo para hacer muchas cosas de planificación, los imprevistos que surgen, la falta de recursos humanos para trabajar más tranquilos.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Agitado, estoy acostumbrado a tener un elevado grado de sentido de pertenencia a las organizaciones en las que he estado, lo que hace que le dedique bastante tiempo al trabajo dentro y fuera del mismo.

**Entrevista a Directores o Gerentes Fundación Teletón.**

**Nombre del entrevistado:** María José Alonso

**Cargo que ocupa en la Organización:** Gerente de Comunicación y Marketing

**Antigüedad en el cargo:** Un año

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Cuatro (4) Gerencias-Directores.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Universitaria. Licenciatura en Comunicación Social (UCUDAL) Especialización en Marketing (ORT) Estudio e investigación sobre Fundaciones y RSE (UCUDAL).

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

Periódicamente.

**¿De qué tipo?**

Cursos y seminarios relacionados con mi área de trabajo.

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Responsable de la comunicación de la Fundación y el Centro Teletón; así como de la obtención de los recursos económicos para que el Centro Teletón sea viable y pueda brindar el servicio de rehabilitación tal cual está planteado en su misión.

En este marco las funciones específicas son:

- Liderazgo del equipo de Comunicación y Marketing
- Definición de estrategia de Comunicación
- Campaña de comunicación
- Armado y coordinación de la maratón televisiva anual.
- Definición de estrategia de Marketing
- Trabajo directo con donantes potenciales

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**
- **Distribuidor de recursos**
- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo Democrático**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

No veo la labor diaria como problemática; sí veo el día a día como un desafío. El desafío de estar cercana a la gente (cercana tanto al equipo que dirijo, como al resto de los compañeros de Teletón, como a la realidad que atendemos) también siento el desafío de mantenernos al tanto de lo que está pasando en el Centro Teletón y también en “el afuera”, para poder actuar y generar estrategias en relación a ello. También como desafío diario veo el mantener una alta motivación en el equipo que genere un trabajo sinérgico y altamente profesional.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Activo por la propia naturaleza del cargo y los distintos “frentes” que debe atender.

**Entrevista: FUNDACIÓN PELUFFO GIGUENS**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Cra. Mirtha Casales

**Cargo que ocupa en la empresa:** Gerente General

**Rol:** Gerenciamiento de todas las áreas de la Fundación (Internación, Hospital de día, Hogar La campana) y Administración de la Fundación

**Antigüedad en el cargo:** El 2 de abril de 2012, 20 años en el cargo

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Fundación Peluffo Giguens

**Naturaleza jurídica:** Fundación sin fines de lucro

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde el 22 de junio de 1990.

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Contribuir al progreso de la Oncología y Hematología Pediátrica.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

Apoyo y atención al niño con cáncer y su familia, gestión administrativa del Servicio de Hemato-Oncología del Centro Hospitalario Pereira Rossell, gerenciamiento del Hogar La Campana.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

-Consejo Directivo

-Gerente General

-Director Técnico Médico

-Staff administrativo

-Equipo Médico

-Personal de limpieza

-Enfermería

Y mantenimiento

-Equipo psico-social

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

Aproximadamente mil trescientos (1300) pacientes.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

Los 1300 pacientes es el total de ASSE que es un 70% del total del país el otro 30% se atiende en mutualista.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Entre 0 y 15 años, y autorizaciones especiales de la Dirección del Centro Hospitalario Pereira Rossell hasta 20 años.

### **Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos**  \_\_\_\_\_
- **Donaciones**  **40%**
- **Estatales**  **50%**
- **Otros**  Legados

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Domingo Amigo

Mc Día Feliz

Lotería Nacional

Campeonato de Golf en Punta del Este

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí, estable en base a la historia de la Fundación.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

Consejo Directivo y Gerencia

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

Obligaciones legales (sueldos y cargas sociales).

Mantenimiento de todas las áreas.

Ayuda social a los pacientes.

Solicitudes del equipo médico.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Sí.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

Sí

No

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Corregirlos.

**¿Existen auditorías?**

Internas

Externas

No

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Exacto.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

Sí

No

**¿Cuáles?**

Cuadro de mando Integral

Mapa estratégico

Otras

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

Sí

No

**¿Cuáles?**

Estadísticas realizadas por el Registro Nacional de Cáncer que lleva la Fundación.  
Informes de los diferentes equipos de trabajo.

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

Se mide a través del diálogo personal con las familias.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

De manera personal.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

○ Sí

○ No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

○ Alojamiento

- Traslado      ■
- Alimentación      ■
- Otros      ■

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Ciento veinte (120) funcionarios rentados.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Todos de diferentes maneras.

**¿Cree que son suficientes?**

Sí.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabaja?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Sí, quinientos (500) alrededor de todo el país.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Apoyar la Gestión de la Fundación en cada localidad.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Cristalinidad, trabajo e información al público en general. Los puntos débiles, quizás sea el relacionamiento entre algunos integrantes del grupo, cosa que en general pasa en todos los grupos humanos. Se trata de limar asperezas.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Operativo.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

**Entrevista a Directores o Gerentes Fundación Peluffo Giguens.**

**Nombre del entrevistado:** Cra. Mirtha Casales

**Cargo que ocupa en la Organización:** Gerente General

**Antigüedad en el cargo:** El 2 de abril de 2012, 20 años en el cargo

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Nueve miembros del Consejo Directivo, un Director Técnico Médico y un Gerente General.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Contador Público-Licenciado en Administración .

Post Grado en Universidad de Montevideo, para dirigentes de empresas de salud, año 2000.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

No.

**¿De qué tipo?**

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Gerenciamiento de todas las áreas.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Destacar organización de los eventos importantes de la Institución.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- Supervisor o Monitor**
- Difusor**
- Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**
- **Distribuidor de recursos**

- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**

- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

Según el día, de recursos humanos (relacionamiento), de decisiones rápidas por problemas de pacientes, y tener tiempo para poder escuchar a personal, voluntarios, padres de pacientes, y directivos.

**¿Cómo es un día de su vida?**

De trabajo: llego a las 8 y 30 aprox., me informo leyendo diarios, siempre se pueden sacar ideas, nombres de empresas que están en auge para posibles donantes, etc. De ahí en más voy priorizando las tareas diferentes que tengo que controlar, que decidir y en muchos casos realizar personalmente. Generalmente termino en la oficina alrededor de las 16 hrs. (hoy se sigue la tarea muchos días por celular) y en aquellos períodos de eventos la jornada se hace mucho más extensa.

**Entrevista: FUNDACIÓN MENTALIS**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Ignacio Porras

**Cargo que ocupa en la empresa:** Coordinador técnico

**Rol:** Coordinador técnico

**Antigüedad en el cargo:** en el cargo de coordinador 4 meses

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Centro Psicosocial Sur Palermo- Fundación Mentalis.

**Naturaleza jurídica:**

Fundación.

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde 1987

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Rehabilitación psicosocial de personas con trastornos mentales severos y persistentes como la psicosis crónica (usuarios con esquizofrenia por ejemplo), trastornos

bipolares y usuarios con trastornos psicóticos de inicio en la infancia y/o trastornos del desarrollo (pueden ser adultos con trastornos del desarrollo del espectro autista). Hay también algún usuario que además de un trastorno psicótico puede presentar un nivel intelectual deficitario.

La rehabilitación apunta a la recuperación de lo que se llaman los pragmatismos, las habilidades fundamentales sociales, laborales del individuo y su reinserción en la sociedad en forma íntegra, maximizando su autonomía en todo su potencial.

### **¿Cuál es el servicio que presta?**

Tiene que ver con organizar un programa de rehabilitación, que termina siendo individual para cada persona, por ende muchas veces no hay un servicio único, sino que a veces hay situaciones en las que desarrollamos prestaciones específicas que no están en otros casos. En general se trabaja grupalmente, hay grupos que tienen distintas características, hay grupos de familiares, se trabaja a su vez con el individuo y su familia, se trabaja también psicoterapia individual, el psicoterapeuta con el usuario; se trabaja en seguimiento, en preparación laboral, se ofrecen cursos específicos para este tipo de población: capacitación laboral, capacitación en las actividades de la vida cotidiana, clubes de recreación.

La oferta es muy amplia y siempre se trata de innovar un poco. Se brindan estos servicios para alcanzar el objetivo último que es lograr la rehabilitación, que el sujeto esté mejor, que se conozca a sí mismo, que tenga mayor conciencia de sus fortalezas,

de sus aspectos más débiles, más frágiles, que tramite mejor las relaciones con su familia, que mejore la relación con sus pares, que pueda insertarse en la sociedad, salir, tomarse un ómnibus, ir al cine. Mejorar su autonomía.

### **¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

La estructura de la organización sigue básicamente los parámetros técnicos, no hay un directorio, las decisiones últimas se toman en las coordinaciones técnicas. Hay un área administrativa que se encarga de tomar decisiones económicas. Lo técnico es lo que dirige la institución, la parte administrativa, apoya. Hay mucha independencia a nivel de las coordinaciones de los distintos programas.

### **¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

Aproximadamente 300 usuarios más las familias. Las familias vienen a las reuniones multifamiliares, a las reuniones de psico-educación, también hay encuentros de carácter terapéutico con el usuario y su familia donde se trabaja fundamentalmente lo vincular.

### **¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

De 30.000 personas en Uruguay, que podemos calcular de acuerdo a las estadísticas internacionales sobre prevalencia de esquizofrenia y otras enfermedades mentales, que entendemos se beneficiarían en mayor o menor grado de un proceso de

rehabilitación psicosocial, en Sur Palermo se atienden alrededor del 0,9% de ese número. Afortunadamente, también, hay otras instituciones que trabajan en la temática con programas similares.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Todas las edades a partir de los 16 años. La edad donde se manifiesta la esquizofrenia, en hombres es entre 15 y 25, mientras que en mujeres, es entre los 22 y los 32.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos**  \_\_\_\_\_
- **Donaciones**  \_\_\_\_\_
- **Estatales**  80% BPS, las personas más carenciadas tienen pensiones por discapacidad. También hay financiación de proyectos por parte del MIDES, del MEC.
- **Otros** Gente que paga el servicio. Aportes de cada familia. Puede haber puntualmente algún usuario, cuyo costo de tratamiento, es cubierto por algún otro beneficio social, pero es muy poco frecuente.

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

No. El cumpleaños de la institución es en diciembre y se realiza un evento, donde se recaudan fondos por ventas de comida y bebida. Pero lo recaudado es para cubrir los costos del festejo, lo cual no siempre se logra.

**¿Tienen un presupuesto?**

Hay racionalidad de gasto, se buscan proyectos que tengan financiación. Hay un presupuesto pero no se realiza formalmente, fluctúa tanto la población y la forma de ingresos que tratamos que nos cierren las cuentas.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

La distribución se realiza en base a los requerimientos de cada programa para la rehabilitación de los usuarios. Intentamos que todos los programas cierren por sí solos, aceptando que hay programas que son deficitarios, pero son centrales, como el programa de Comunidad Terapéutica que siempre da pérdidas pero se trata de compensar. Se busca ahorrar donde se puede y ser menos deficitarios donde hay pérdidas, para mantener un equilibrio institucional.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Se ahorra, lo que queda, se guarda.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

**Sí**

**No**

Más allá de que no hay un presupuesto, se realiza un control de los gastos. Hay dos (2) personas que se encargan de la parte de gestión y administrativa, además, hay una contadora.

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Sí.

**¿Existen auditorías?**

**Internas**

**Externas**

**No**

Hay una contadora que controla la parte administrativa. Se controlan los temas de gastos. Se debe realizar un balance anual y presentarlo.

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- **Sí.**
- **No**

Tenemos programas administrativos, se contrata un informático que arregla los programas.

**¿Cuáles?**

- **Cuadro de mando Integral**
- **Mapa estratégico**
- **Otras**

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- **Sí**
- **No**

**¿Cuáles?**

Existen desde el punto de vista técnico. Esta es una institución básicamente de psicólogos y psiquiatras, con talleristas y trabajadores sociales, la cabeza de la organización tiene que ver con elementos psicológicos. Acá, una buena gestión es

cuando tenemos mucha gente que transita por las etapas de rehabilitación y después tienen una mejor relación con la familia, tiene pares de amigos, se anota en un club, va al club, estudia un curso en UTU, termina las materias del liceo que le quedaron de años anteriores, consiguió un trabajo con un tío, se puso de novio. Estos son algunos de los indicadores de una buena gestión. No tenemos indicadores de buena gestión económica. Si podemos abrir nuevos programas y más opciones para los usuarios, eso sería un indicador para nosotros de buena economía.

Hay investigaciones realizadas sobre el Centro, una de 1987 a 1997 que cubre todos esos años con la población del centro, y ganó premios por parte de la asociación de psiquiatría y tenemos también una investigación desde 1997 al 2007, de la institución, que también ganó premio por la atención y el desempeño, por parte de la asociación de psiquiatría, y que fue hecha con fondos de la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación). Para esto se solicitó y se ganaron los fondos de la ANII para poder realizar la investigación. Además de esos 20 años que están investigados sobre el desempeño de la institución, hay otras evaluaciones que los distintos programas hacen.

Cada programa tiene supervisiones permanentes, luego se hace una evaluación sobre la marcha de los programas, viendo los resultados positivos y negativos de los mismos. A su vez se está implementando una evaluación de cada uno de los programas a través de la evaluación de los usuarios por parte de los encargados de los talleres. Cada usuario participa en más de un programa, lo que genera un cruzamiento

de datos y se obtiene una evaluación institucional sobre la evolución de cada persona. En sí, lo que es la parte técnica está todo evaluado y en permanente evaluación.

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

Todas las evaluaciones implican en determinado punto la propia evaluación del usuario, que además de las evaluaciones de los distintos programas, realizan las sugerencias para cambios.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí, todo el tiempo. Las quejas y sugerencias deben ser también entendidas de acuerdo a los rasgos personales y psicopatológicos. A veces los programas son vistos como exigentes, o hay poca conciencia de enfermedad y el usuario a veces en su retracción, en su apatía, busca esquivar lo que siente como estrés o exigencia. De ahí se desprenden elementos proyectivos: “no soy yo que me cuesta, es la actividad”. En otros casos, las sugerencias son poco viables o poco realistas y están guiadas por un deseo, un impulso.

Igualmente se promociona siempre la expresión de opiniones ya que hace a la participación y a un desarrollo de autonomía y ciudadanía.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Sí
- No

No tienen costos cuando tiene el usuario pensión por discapacidad.

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

Los costos tienen que ver básicamente con las horas técnicas. Al venir una persona particular, se saca el cálculo según los valores del mercado del costo de la hora de un técnico, con eso, se saca de alguna manera cuánto es el costo de un grupo con un promedio de x usuarios. Entonces, para sacar el costo se toman en cuenta los costos institucionales, con el paso de los años se va adecuando a la cantidad de usuarios. En algunos casos como la psicoterapia individual, se saca cuánto es el arancel al técnico, que en esta institución es bastante menor que el arancel sugerido por la Coordinadora de Psicólogos. Si el usuario es particular se le cobra directamente el arancel, si cuenta con pensión del BPS, lo que se hace es un manejo interno, se calcula a los programas que viene, la institución le paga al técnico por un lado, pero para el usuario es distinto. Para que la institución sea viable económicamente, nosotros calculamos que un usuario no puede participar en todos los programas, ya que lo que paga BPS es

acotado. Pero a su vez, también sabemos desde el punto de vista técnico, que en la evolución de la persona va siempre de menos a más. Tenemos muchos usuarios que participan de muchos programas o talleres, y eso no compensa lo que recibimos por ayudas especiales (BPS), pero al mismo tiempo tenemos usuarios que participan al arranque de menos instancias y ahí se compensa. Hay una compensación general. Los privados pagan más de acuerdo a un valor de mercado. Se busca siempre tratar de mejorar los sueldos en general de los técnicos, dado que los técnicos que trabajan aquí son de alta especialización.

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros

Se les da la merienda. Se les gestiona a los más carenciados el alojamiento.

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Cincuenta (50).

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Cuarenta y nueve (49).

**¿Cree que son suficientes?**

Sí.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

No.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí, permanentemente.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Sí, pasantes de la facultad de psicología y de trabajo social. También se cuenta con estudiantes que quizás no lograron entrar en las pasantías curriculares de Facultad, entonces se acercan en el verano y solicitan para hacer pasantías. A veces, vienen personas de otros países que también piden para hacer pasantías.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Ayudan, dependiendo de las necesidades, el voluntario, las nociones previas que tenga.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

La fortaleza más grande es el fuerte compromiso del personal de la gran mayoría de las personas que trabajamos acá. El punto más débil, es la fragilidad económica.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Intuitiva y empírica.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí, en el diario vivir.

**¿Se realizan reuniones por área en dónde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Nosotros acá vivimos en reuniones. Evaluamos los programas, lo que podríamos hacer en función del usuario.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

Sí, lo del informático que te comenté que viene, tanto para la parte de los programas administrativos, así como para la parte de evaluación de los usuarios.

**Entrevista a Directores o Gerentes Fundación Mentalis.**

**Nombre del entrevistado:** Ignacio Porras

**Cargo que ocupa en la Organización:** Coordinador Técnico

**Antigüedad en el cargo:** 4 meses

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Hay un equipo técnico formado por 4 personas.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Soy Psicólogo, post grado en psicología médica.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

No recibo, pero esto es un centro de formación y estudio. Por la temática que tenemos y por el trabajo que hacemos, acá se produce conocimiento. La capacitación se da aquí para las facultades.

**¿De qué tipo?**

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Acá, la coordinación técnica, coordino lo que se llama el grupo de pre-ingreso, es decir todas las personas que entran nuevas van a ese grupo de pre-ingreso, después un

montón de funciones asociadas a la coordinación, la planificación intuitiva, “el nos parece que....”.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Acá se supone que un técnico tiene que resolver distintas situaciones. En situaciones de la vida cotidiana como si se quema una bombita de luz, se trata de motivar a los usuarios para que se animen a resolver esas situaciones. Son cosas en las que los tenemos que incentivar para que resuelvan en sus propios hogares.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

René Castillo y Vicente Pardo son la voz autorizada.

**3. Decisión:**

- Empresario**
- Manejador de Perturbaciones**
- Distribuidor de recursos**
- Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- Certeza**
- Riesgo**
- Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- Racionalidad**
- Racionalidad acotada**
- Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

No tengo empleados, la jerarquía es técnica, pero a su vez hay mucho respeto por la independencia técnica.

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

La cantidad de cosas que uno quiere hacer y no dan los tiempos para hacerlas todas. Uno haría muchísimas cosas y no puede.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Me levanto a las 7, me baño, me visto, me voy al garaje, levanto el auto, luego voy al consultorio, o a facultad de medicina, depende del día, después vengo para acá y termino en el consultorio, por lo general hasta las 21 o 22 hrs. Le dedico los espacios que tengo en la semana y los fines de semana a mi familia.

**Entrevista: ASOCIACIÓN DOWN DEL URUGUAY**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Adriana Freire

**Cargo que ocupa en la empresa:** Administrativa pero trabajo también como Psicóloga.

**Rol:**

**Antigüedad en el cargo:** 17 años

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Asociación Down del Uruguay

**Naturaleza jurídica:** Asociación Civil sin fines de lucro.

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde 1987

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Defender los derechos de las personas con síndrome de Down y el apoyo a su familia.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

Atención al recién nacido, apoyo psicológico a la familia, tenemos también cursos, brindamos información y asesoramiento, hay un centro de información en terminal Tres Cruces que está dirigido a todas las discapacidades. Otros servicios que prestamos son: talleres de computación, teatro, música, danza, expresión plástica y de inserción laboral. El segundo sábado de cada mes organizamos un baile para los jóvenes, dirigido a todas las personas con discapacidades.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

La Asociación está formada por una Comisión Directiva y una Comisión Fiscal que trabajan en forma honoraria. Luego hay tres empleadas, una que atiende en Tres cruces, yo, que atiendo este centro ubicado en Minas y Nicaragua, otra persona que realiza la parte administrativa y después están los profesores.

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

A cincuenta (50) personas aproximadamente.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

Es difícil de contestar, en realidad se atienden a todas las personas que entran. El tema es que no todas pueden acceder al servicio. Depende de que los sanatorios avisen del nacimiento de un niño con el síndrome, de que en el interior se conozca el servicio. El censo del año 2000 reveló que en todo el país hay 2500 personas con

síndrome de Down, entre niños, jóvenes y adultos. A esta altura no sabemos la cantidad de personas que tienen el síndrome pues algunos nacen y otros fallecen.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Se les brinda el servicio a personas de todas las edades.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos**  Socios 5%
- **Donaciones**  \_\_\_\_\_
- **Estatales**  MEC 80%
- **Otros**  Cursos 15%

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Sí, se han realizado bingos, remates, bailes, talleres.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

La Comisión Directiva (compuesta por padres), la misma cambia cada 2 años.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

La distribución de los recursos se realiza en función de lo que hay que pagar por concepto de sueldos, luz, agua, seguro. Las necesidades básicas para que el centro funcione.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Sí.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

- Sí.
- No

Lo realiza la tesorera.

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Sí.

**¿Existen auditorías?**

- Internas
- Externas

- No**

Por parte del Estado, anualmente hay que realizar una rendición de cuentas a través del MIDES.

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- Sí.**
- No**

**¿Cuáles?**

- Cuadro de mando Integral**
- Mapa estratégico**
- Otras**

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- Sí.**
- No**

**¿Cuáles?**

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

Se realiza una reunión anual, donde el contador presenta el balance anual y en esa oportunidad se analiza y evalúa cómo se está realizando la gestión. Queda reflejado en la memoria anual.

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

En el caso de los cursos que se brindan, al final del mismo se realiza un cuestionario a fin de evaluar el desempeño del docente.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí. En el mismo cuestionario.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Sí
- No

Algunos, para los talleres, sí. Para lo que es la atención psicológica, a recién nacidos y a padres, no. La atención del centro de información de Tres Cruces tampoco. Hay

veces que se les pide a los padres que se hagan socios y paguen una cuota mensual.

Hoy en día está en \$30.

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

El costo de los talleres los fija la comisión directiva junto con los talleristas.

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros  Se les brinda información.

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Cuatro personas.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Tres personas.

**¿Cree que son suficientes?**

No.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

Son personas que tienen mucha experiencia en el área en la que trabajan. Quizás no tengan una formación específica pero son padres de niños con el síndrome de Down y han ido a congresos. Se trata de que todas las personas que trabajan acá realicen un curso sobre el síndrome de Down.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Sí, algunos voluntarios de la Universidad Católica. No les sé decir cuántos porque trabajan directamente en los talleres laborales.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Son muy importantes, nosotros no tenemos posibilidad de pagarles. El trabajo que ellos realizan es importantísimo, como conseguirle empleo a alguno de los jóvenes. Son quienes los ayudan con la adaptación.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Los puntos más fuertes es tener información actualizada, el apoyo que se les da a las familias, que es una de las funciones más importantes que tenemos y el reconocimiento que tiene la Asociación Down en la sociedad. Y los puntos más débiles es la organización, poder administrar los pocos recursos que tenemos y la poca gente y dar un buen servicio.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Hay una planificación, desconozco cómo lo hacen pues lo realiza la comisión directiva. Cuando termina el año se establecen los proyectos a llevar a cabo a mediano o largo plazo.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí, a veces hace falta mayor comunicación.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí, porque hay diferentes comisiones. Está la comisión directiva, la comisión de educación, que es la que trabaja más fuerte, la comisión de los más chiquitos, también está la comisión de salud, que ahora no sé cómo está funcionando. Todos los proyectos a realizar tienen que tener el aval de la comisión directiva.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

No.

**Entrevista a Directores o Gerentes Asociación Down.**

**Nombre del entrevistado:** Adriana Freire

**Cargo que ocupa en la Organización:** Administrativa.

**Antigüedad en el cargo:** 17 años.

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

La comisión directiva está compuesta por cinco personas.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Psicóloga.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

Sí, pero no de acá, recibo de afuera. Como psicóloga yo me ocupo de mi capacitación.

**¿De qué tipo?**

Vinculada a mi profesión.

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Administrativas, formo parte de la comisión de educación donde hacemos visitas a las escuelas en la que los niños están integrados, trabajo en la primer visita a los papás que van a tener un recién nacido con síndrome de Down, realizamos grupos de apoyo,

trabajo en coordinación con la sala de psicomotricidad que hace atención oportuna en un convenio con la UCUDAL, doy clases de computación para los jóvenes. Dicto cursos sobre el síndrome de Down que se les da a los empleados, padres, técnicos, médicos, profesionales, es un curso básico.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**
- **Distribuidor de recursos**
- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

A veces la falta de información y comunicación dentro de la organización. La poca rapidez en la toma de decisiones, son cosas que retrasan la labor.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Tranquilo. Trabajando sola, con los chiquilines o con los padres, bien. Lo más complicado es enfrentar como les dije la falta de comunicación.

**Entrevista: CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PARA LA PERSONA SORDA (CINDE)**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Cándido E. Bogliacino

**Cargo que ocupa en la empresa:** Administrador

**Rol:** Gestión administrativa y de proyectos

**Antigüedad en el cargo:** Fundamos CINDE en 1991, pero yo soy más antiguo en la Asociación de Sordos del Uruguay (que se fundó en 1928). Llevo 38 años.

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

CINDE (Centro de Investigación y desarrollo para la persona sorda)

**Naturaleza jurídica:** Asociación Civil

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

El acta de fundación es del 15 de setiembre de 1998. La personería jurídica se reconoce unos meses después, en 1999.

### **¿Cuál es la misión de la organización?**

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas sordas dado que tienen una serie de dificultades que les limita sus capacidades de desarrollo, sobre todo a la hora de desempeñar una profesión u obtener un empleo equiparando las oportunidades.

### **¿Cuál es el servicio que presta?**

Detección precoz de la persona sorda, contención a los padres, se brindan cursos de lengua de señas donde las personas aprenden a comunicarse en situaciones de la vida cotidiana, dicho curso tiene una duración de dos años, tenemos la carrera de formación de intérpretes y de formación docente, con una duración de 5 y 3 años respectivamente. Además se prestan servicios de interpretación, intérpretes institucionales, el servicio de abogados, escribanos, unidad médica en lenguaje de señas.

### **¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

Está conformada por una asamblea general (tiene soberanía sobre todos los temas, menos el académico), un consejo de dirección (comisión directiva), una comisión fiscal y un consejo académico del cual dependen cuatro áreas: Escuela de señas de lengua uruguaya, Instituto de formación de intérpretes, Departamento de investigación y desarrollo, Departamento de extensión.

### **¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

En el año lectivo 2011 tuvimos 350 estudiantes.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

Según la última encuesta de hogares el total sería mayor a 30.000 personas, para nosotros el número es mucho menor, oscila entre 3.000 - 4.000. No llevamos un registro de las personas que atendemos, los registros son parciales. Se les presta el servicio a no menos del 10% o 15%.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Se le brinda servicio a toda la población que lo requiera, en general la atención comienza en la adolescencia.

### **Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos**  cuota de estudiantes 75%
- **Donaciones**  \_\_\_\_\_
- **Estatales**  PRONADIS 25%
- **Otros** \_\_\_\_\_

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

No con ese objetivo. Sí, se realizan jornadas de encuentro de los estudiantes de todo el país. Si bien es un ingreso extra, es para cubrir los costos.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

El administrador, Cándido.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

En cada Asamblea Ordinaria se rinden cuentas y ya se fijan los objetivos para el año siguiente. Una vez aprobados los objetivos, se distribuye los recursos.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Sí.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

Sí ■

No □

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

A veces se puede y a veces no. Se recibe dinero tardíamente por lo que se debe acordar con el personal para postergar los pagos por su trabajo por ejemplo.

**¿Existen auditorías?**

- **Internas**
- **Externas**
- **No**

Hay una comisión fiscal compuesta por personas con cierta formación y experiencia en el área.

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- **Sí**
- **No**

**¿Cuáles?**

- **Cuadro de mando Integral**
- **Mapa estratégico**

- **Otras**

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- **Sí**
- **No**

**¿Cuáles?**

Usamos indicadores como el número de grupos, número de alumnos por área, evolución de la deserción. Estos son comparados con los históricos.

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

A través de encuestas que se realizan durante el curso.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí. No tenemos buzón de sugerencias. Tenemos un consejo académico integrado por una directora académica, los directores de áreas, dos (2) delegados del orden estudiantil. Cada grupo tiene sus delegados, se realiza una reunión de delegados donde se designa a dos (2) titulares y dos (2) suplentes para representar en el consejo académico a los estudiantes. Es a través de estos que se transmiten las quejas o sugerencias.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Si
- No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

Nos basamos para fijar el costo en el apoyo recibido, el costo de los docentes, y el promedio de estudiantes que acceden anualmente.

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros

Hay un proyecto que se está por aprobar con el MIDES para personas que residen en el interior del país, a las cuales se les dará la posibilidad de asistir a cursos de formación docente, que se dictarán en Montevideo, los cuales se realizarán con una parte presencial y otra a distancia. Se les brindará una beca de estudio. Todo esto a cambio de que, cuando terminen retornen a su lugar de origen. CINDE se compromete a no darles trabajo acá. En caso de que la persona decida quedarse en Montevideo, deberá pagar por lo que se le brindó.

### **Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Treinta y tres (33) personas actualmente.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Veintisiete (27) personas.

**¿Cree que son suficientes?**

No.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí, cursos de formación básica y formación docente.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Si. Una parte de los servicios que se prestan de interpretación para personas de bajos recursos, se cubre con voluntarios. De los 120 graduados que hay, un tercio son los que prestan los servicios en forma honoraria. Son en relación al total del servicio la menor parte.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Ellos aportan su tiempo y su capacidad por un servicio que se le solicitó a la organización. Es muy importante ya que acumulan horas de práctica. No es un voluntariado que pasa desapercibido. Es un voluntariado que contribuye con la imagen de la organización.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Como puntos fuertes, por un lado, el hecho de pertenecer a la comunidad, por otro el grado de compromiso de las personas que trabajan aquí. Como puntos débiles: los comienzos que fueron con gente sin formación, este fue un punto que se fue resolviendo y la formación que presentan hoy en día es muy buena. En el tema organizativo, se ha hecho capacitación y formación en lo que tiene que ver con la

gestión. En el caso de las debilidades se trata de encarar con el mayor pragmatismo posible.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Sí, operativo. Los primeros días de febrero cuando nos reintegramos se evalúa como estamos para arrancar, se forman grupos de trabajo donde se ve el tema de los programas, materiales, infraestructura. En dos semanas se elabora rápidamente un diagnóstico de lo que hace falta y en las semanas que quedan para el comienzo de clases se ejecutan las acciones prioritarias, y después siempre quedan cositas para ir haciendo durante el año. La planificación existe y es elemental.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí. No hay áreas desvinculadas.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí. La comisión directiva está integrada por gente que estamos todos los días acá, reunirse, obviamente que sí, tenemos encuentros casi que permanentes. Reunión de profesores se realiza una vez por mes. El consejo académico se reúne todos los meses.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

Sí, desarrollamos páginas web, un diccionario de lenguas de señas, y tenemos pensado comenzar a generar publicaciones (Tesis).

**Entrevista a Directores o Gerentes CINDE.**

**Nombre del entrevistado:** Cándido Bogliacino.

**Cargo que ocupa en la Organización:** Administrador.

**Antigüedad en el cargo:** 20 años en la asociación

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Cuenta con seis directivos: un Director General, un Director Académico y 4 Directores de área.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Universitaria.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

Sí.

**¿De qué tipo?**

Actualización a través de información vinculada a mi trabajo.

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Funciones de gerente general, superviso todas las áreas, menos lo estrictamente académica. Tengo la función de un gerente general pero más específicamente administrativo.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Sí, me ha tocado hacer de intérprete, y no soy intérprete graduado. En organizaciones de este tipo, hay que hacer de todo un poco.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**

- **Distribuidor de recursos**
- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**

- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

A nivel de lo que es la estructura administrativa cuento con poca gente.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Trato de caminar un poco de mañana, y de dedicarme a la empresa en la que estoy asociado. Trato de estar en mi casa para la hora del almuerzo. En la tarde estoy en la asociación y a veces hasta la noche. Y trato de hacer vida social también.

**Entrevista: PROYECTO RENACER**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Alejandro Giaccone

**Cargo que ocupa en la empresa:** Administrador

**Rol:** Administración y RRHH

**Antigüedad en el cargo:** 5 años

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Proyecto Renacer.

**Naturaleza jurídica:** Asociación Civil sin Fines de Lucro

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde 1995

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Prevención y Rehabilitación de personas en situación de drogodependencia y sus familias.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

Charlas y talleres en Prevención, y en Rehabilitación dos metodologías.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

Comisión Directiva, Dirección Técnica, Coordinación y Equipo Multidisciplinario.

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

En este momento a 30 personas en Rehabilitación.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

Muy pocas de las que lo necesitan.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Desde jóvenes menores de edad a adultos sin límite.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos** ■      **10%**
- **Donaciones**      ■      **30%**
- **Estatales**      ■      **60%**
- **Otros** \_\_\_\_\_

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Sí.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

El área contable y Dirección Técnica.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

El criterio es racionalizar los recursos, y está sujeto al flujo de atención. El espíritu de Proyecto Renacer es, no dejar a nadie sin atención, aunque esto signifique no ajustarse al presupuesto, es difícil de explicar, no es que deliberadamente no se respete la elaboración del presupuesto, pero en cada oportunidad que una familia llega pidiendo ayuda y manifiesta su dificultad económica esto lo modifica todo.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

No.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

Sí

- No

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Sí.

**¿Existen auditorías?**

- Internas
- Externas
- No

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- Sí
- No

**¿Cuáles?**

- Cuadro de mando Integral

Mapa estratégico

Otras

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

Si

No

**¿Cuáles?**

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

No medimos la gestión porque no tenemos herramientas, Proyecto Renacer funciona con una Metodología de trabajo la cual se basa en la atención del joven ese es el marco en el que nos movemos.

Estamos en un proceso de crecimiento en el cual estamos comenzando a implementar herramientas de gestión sistematizando información.

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

No se mide.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

No.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Sí
- No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

En el valor hora de los técnicos que intervienen en los procesos.

**Si el cliente no es de Montevideo, ¿la organización le brinda algún tipo de beneficio?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas que tiene la organización afectada a las tareas de atención directa a los clientes?**

Veintiuna (21).

**¿Y a las otras áreas?**

Dos (2).

**¿Cree que son suficientes?**

No.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabaja?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí.

**¿Se motiva al personal?**

No como deberíamos.

**¿Cuentan con voluntarios?**

Sí.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Buena.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Lo más fuerte es el valor del equipo individual y colectivamente, todos preparados y motivados por la tarea que se realiza. Estamos haciendo una capacitación interna para poder superar los puntos débiles como la comunicación, por ejemplo.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

No, lo estamos comenzando a implementar.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Se hacen reuniones semanales, pero sobre todo tienen que ver con los procesos de los jóvenes más que con la planificación.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

No.

**Entrevista a Directores o Gerentes Proyecto Renacer.**

**Nombre del entrevistado:** Alejandro Giaccone

**Cargo que ocupa en la Organización:** Administrador

**Antigüedad en el cargo:** 5 años

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Un Director y Dirección Técnica que son dos.

**¿Con qué formación cuentan los mismos?**

Sacerdote, Licenciada en Psicología y Contadora.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

No.

**¿De qué tipo?**

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Administro fundamentalmente dos áreas la contable y la de RRHH, además de hacer toda la tarea de secretaría desde atender el teléfono hasta encargarme del abastecimiento de papelería y útiles de limpieza.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- Figura de autoridad**
- Líder**
- Enlace**

**2. Información:**

- Supervisor o Monitor**
- Difusor**
- Vocero**

**3. Decisión:**

- Empresario**
- Manejador de Perturbaciones**
- Distribuidor de recursos**
- Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**
- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático:**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**

- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

La falta de comunicación y la definición de roles.

**¿Cómo es un día en su vida?**

Es largo sobre todo, y pasa por toda la actividad de la Institución.

**Entrevista: ASOCIACIÓN NACIONAL PARA EL NIÑO LISIADO**  
**“ESCUELA FRANKLIN DELANO ROOSEVELT”**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Jorge García

**Cargo que ocupa en la empresa:** Administrador

**Rol:** Administrador del área económica y de servicio

**Antigüedad en el cargo:** Seis años (ingresó como voluntario)

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Asociación Nacional para el Niño Lisiado “Escuela Franklin Delano Roosevelt”.

**Naturaleza jurídica:** Asociación sin fines de lucro.

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde 13 de marzo de 1945.

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Atender al niño que sufra una invalidez física, congénita o adquirida, en los aspectos terapéuticos, educacional y en cuanto sea posible profesional.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

El servicio que brinda es el traslado, alimentación, docencia, rehabilitación física y atención familiar.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

La asociación está conformada por un consejo directivo, consejo técnico y una comisión fiscal. A su vez existen diferentes áreas como son la administrativa y de servicios, la docente y el área médica.

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

A ochenta (80) niños.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

No se cuenta con información al respecto.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

Personas de entre dos y dieciocho años.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- Aportes internos ■ 8%

- **Donaciones** ■ 3%
- **Estatales** ■ 79%
- **Otros** Recursos propios, ingresos por financiamiento, alquileres y ventas, etc. 10%

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Sí. Eventualmente bailes.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

El administrador.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

En base a presupuestos anteriores, se planifica trimestralmente.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

No.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

**Sí**

**No**

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

**¿Existen auditorías?**

**Internas**

**Externas**

**No**

Existen auditorías con emisión de informes anuales. Las mismas son realizadas en forma gratuitas por CPA Ferrere.

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

Sí.

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

**Sí.**

**No**

**¿Cuáles?**

- **Cuadro de mando Integral**
- **Mapa estratégico**
- **Otras**

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- **Si**
- **No**

**¿Cuáles?**

Indicadores que ayudan a medir desequilibrios económicos.

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

La satisfacción se mide según la evolución de los clientes y la respuesta de sus padres.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí, permanentemente a través de la dirección y/o a los médicos directamente.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Sí
- No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros  Rehabilitación, paseos, talleres formativos.

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Cuarenta y cinco (45) personas.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Treinta y cinco (35) personas.

**¿Cree que son suficientes?**

Sí, pero se apunta a mejorar la atención. Se pretende incorporar fonoaudiólogas, psicomotrisista, y nutricionista.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

Sí.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

Sí, se cuenta con un voluntario que dicta el taller de fotografía, otro docente que enseña cepillería y hay algunos voluntarios de la ACJ.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Su importancia es aleatoria, no siempre se cuenta con ellos.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Como puntos fuertes consideramos el reconocimiento, el compromiso y la trayectoria. Para encarar los puntos débiles se está intentando alcanzar niveles de excelencia en rehabilitación.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Sí. Se está armando un plan estratégico a largo plazo donde se prevé utilizar la planta alta del establecimiento para uso de internado u otro fin.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí, existen ATD (dos o tres en el año), donde se evalúan las actividades.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

No existen tecnologías que se desarrollen en la organización, sino que recibimos asistencia externa por ejemplo en la adaptación de las ceibalitas.

**Entrevista a Directores o Gerentes Escuela Roosevelt.**

**Nombre del entrevistado:** Jorge García

**Cargo que ocupa en la Organización:** Administrador

**Antigüedad en el cargo:** Seis años

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Un Consejo Directivo compuesto de nueve miembros honorarios y voluntarios elegidos del padrón de socios por voto secreto y que se renuevan de acuerdo con los estatutos sociales. Además se cuenta con un administrador general.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Escuela de Administración (EDA).

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

No.

**¿De qué tipo?**

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Administrativas.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Sí, concurro al senado (cámara de diputados), me vinculo con el área de discapacidad de la IMM, busco financiamiento para la organización, elaboro la revista, entre otras cosas.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**
- **Distribuidor de recursos**

- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- **Certeza**
- **Riesgo**
- **Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- **Racionalidad**
- **Racionalidad acotada**
- **Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- **Centraliza la autoridad**
- **Dicta métodos de trabajo**

- **Limita la participación de los subordinados**
- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático: ■**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire □**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

Luchar por el equilibrio económico.

**¿Cómo es un día de su vida?**

Realizo las tareas antes mencionadas además de tener otra actividad remunerada fuera de la organización.

**Entrevista: FUNDACIÓN ÁLVAREZ CALDEYRO BARCIA**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Eduardo Pérez

**Cargo que ocupa en la empresa:** Contador

**Rol:** Contador

**Antigüedad en el cargo:** 1 año y medio.

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

Fundación Álvarez Caldeyro Barcia

**Naturaleza jurídica:**

Asociación civil sin fines de lucro.

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde el 22 de marzo de 2000.

**¿Cuál es la misión de la organización?**

La misión de la Fundación Álvarez - Caldeyro Barcia es trabajar para la supervivencia y el mejor desarrollo de los bebés que nacen muy pequeños y antes de

tiempo, y para disminuir los partos prematuros. Lograr una maternidad feliz y sin riesgo, garantizando el derecho a la vida de la madre y el niño en todo el territorio nacional, fortaleciendo el vínculo padres-hijos que se desarrolla durante toda la vida.

**¿Cuál es el servicio que presta?**

La fundación está dividida en tres (3) áreas: Hogar de madres, Banco de Leche y Screening Oftalmológico y Niños prematuros.

**¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

La fundación está compuesta por un Consejo Directivo, Administración, Banco de leche, Retinopatía y hogar de madres. Cuenta también con una asistencia jurídica – contable. Asistencia de Marketing y comunicación.

**¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

El año pasado, en el período de febrero a agosto, la cantidad de niños beneficiados por el banco de leche fueron 1286; los niños a los que se les realizó el screening fueron 427, y en el hogar de madres se atendieron a 431 de éstas.

**¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

Al 100%; los hogares de menores recursos van ahí.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

La primera infancia va de 0 a 3 años (1713) y a madres (431).

### **Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos** ■ (directorio)
- **Donaciones** ■ Del exterior y de Uruguay, a través del 0900\_también se reciben donaciones de particulares
- **Estatales** ■ Exoneraciones de BPS, Reconocimiento de donaciones por parte de DGI para que quien dona tenga beneficios tributarios
- **Otros:** Asociaciones (club de leones), se realizan eventos recaudatorios.

Las donaciones y Otros representan más del 90%.

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

Sí. Se realizan campañas para el día de la madre, a través de los Abitab, Venta de entradas para algún evento, donde lo recaudado es para la fundación.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

La asistencia contable.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

Sueldos principalmente y presupuestos anteriores. Lo más fijo es la parte de sueldos, los insumos y otras cosas dependen de las campañas que se realicen.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

No.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

- Sí
- No

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

**¿Existen auditorías?**

- Internas
- Externas
- No

Por ahora no existen auditorías pero van a tener que comenzar a realizarlas a partir de 2012.

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- Si.
- No

**¿Cuáles?**

- Cuadro de mando Integral
- Mapa estratégico
- Otras

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- Sí
- No

**¿Cuáles?**

Se realiza un seguimiento de la evolución de la cantidad de servicios prestados con respecto al año anterior. Es lo relativo al tema de atenciones. Se mide también la cantidad de leche que se dona de un año a otro, esto es muy relevante. La cantidad de niños que nacen vivos es otro indicador importante.

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

En el caso de los niños, cada niño que sale con vida es importantísimo. Y en el caso de las madres, no solo se les brinda contención sino que también se les enseña cosas básicas de la vida cotidiana, no nos olvidemos que son mujeres de bajísimos recursos. Este tipo de cosas no se miden, es una satisfacción para la fundación de que se están haciendo bien las cosas.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

No.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

○ Si

○ No

No, es más, muchas veces se les brinda dinero para el traslado.

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

**Si el cliente no es de Montevideo, ¿la organización le brinda algún tipo de beneficio?**

○ Alojamiento

○ Traslado

○ Alimentación

○ Otros

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas que tiene la organización afectada a las tareas de atención directa a los clientes?**

Trece (13) personas en total, distribuidas: Siete (7) personas en hogar de madres, dos (2) personas en el Banco de Leche, en oftalmología hay tres (3) oftalmólogos y un (1) auxiliar.

**¿Y a las otras áreas?**

Cuatro (4) personas en administración, sin contar marketing y asesoría contable que es tercerizado.

**¿Cree que son suficientes?**

Sí.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabajan?**

Sí.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

No.

**¿Se motiva al personal? -**

**¿Cuentan con voluntarios?**

Sí.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

Cuentan con tres (3) voluntarios que son muy importantes, sin contar el directorio que es voluntario y colaborador cuando hay escasez de fondos.

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

Uno de los puntos más fuertes es que es una organización reconocida a nivel nacional por los fines que busca, siendo referencia en muchos departamentos. Como punto para mejorar es la parte edilicia, se presentaron proyectos edilicios que fueron aprobados, de ampliación y remodelación del banco de leche.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

La planificación es estratégica por parte de la dirección de la fundación. La mayor preocupación es cómo ve la sociedad a la fundación. Lo que ellos buscan es que la fundación sea más reconocida.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí. La vinculación intenta posicionar mejor el reconocimiento de la fundación en el país.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Hemos tenido reuniones directamente con el directorio, no nos olvidemos que la sección administrativa, contable y financiera está tercerizada.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

No.

**Entrevista: ASOCIACIÓN PRO RECUPERACIÓN DEL INVALIDO (A.P.R.I)**

**Datos del entrevistado**

**Nombre del entrevistado:** Graciela Reiris

**Cargo que ocupa en la empresa:** Coordinadora Gral.

**Rol:** Supervisar, coordinar, elaborar proyectos, organizar.

**Antigüedad en el cargo:** 14 años

**Datos de la Organización**

**¿Nombre de la organización?**

A.P.R.I. (Asociación Pro Recuperación del Inválido)

**Naturaleza jurídica:**

Asociación Civil sin fines de lucro.

**¿Desde cuándo está reconocida la personería jurídica?**

Desde el 12 de enero de 1958.

**¿Cuál es la misión de la organización?**

Rehabilitación física, laboral, social, cultural y deportiva para el discapacitado motriz.

### **¿Cuál es el servicio que presta?**

Diferentes talleres, educación física, paseos, campamentos para socializar y despertar destrezas en la población con problemáticas más profundas.

Inserción laboral:

- Convenio con la red ABITAB para clasificación de talones de cobro y pago de toda la red, actualmente 35 personas trabajan, el mismo se realiza en la Institución.
- Taller de fabricación de elementos de rehabilitación.

Deportes, basquetbol sobre silla de ruedas, en este momento contamos con un plantel preparado para competir a nivel internacional.

### **¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?**

La Institución se rige por una Comisión Directiva.

### **¿A cuántas personas les brindan el servicio?**

Concurren a diario entre 90 y 100 personas.

### **¿Cuánto representa dicha cantidad del total de personas que necesitan dicho servicio?**

El 50% quizás.

**¿A la población de qué edades abarca el servicio que brindan?**

De 15 a 45 años, de ambos sexos.

**Financiamiento y afines**

**¿De qué manera se financia? ¿Cuál es el porcentaje de cada una?**

- **Aportes internos** ■ **50%**
- **Donaciones** ■ **10%**
- **Estatales** ■ **20%**
- **Otros** ■ **20%** Venta de equipamientos que son realizados en los talleres proporcionados por la institución.

**¿Realizan algún tipo de evento para recaudar fondos?**

No.

**¿Tienen un presupuesto?**

Sí.

**¿Quiénes participan en su elaboración?**

El Contador.

**¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la distribución de los recursos?**

Pagar los salarios en tiempo y forma, abastecer de materiales para que no se pierdan las fuentes laborales, priorizar las necesidades de acuerdo a como surjan, es importante aclarar dadas las características de la Institución, siempre estamos con presupuesto acotado, por lo tanto la magia, el amor por la tarea y las ganas son muchas veces más importantes.

**¿Se realizan provisiones de fondos?**

Sí, en la medida de lo posible.

**¿El personal administrativo compara regularmente el ingreso y gastos presupuestados con el ingreso y gastos reales?**

- **Si**
- **No**

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿toma acciones en caso de desvíos?**

Sí.

**¿Existen auditorias?**

- **Internas**
- **Externas**
- **No**

**En caso afirmativo, ¿se toman en cuenta las observaciones realizadas por las mismas?**

**¿Utilizan herramientas de gestión?**

- Si
- No

**¿Cuáles?**

- Cuadro de mando Integral
- Mapa estratégico
- Otras

**¿Existen indicadores de gestión que muestren el desempeño de las distintas áreas de la organización?**

- Si
- No

**¿Cuáles?**

**En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de qué manera miden la forma en que están llevando a cabo su gestión?**

Tratamos de cubrir esas falencias con muchos controles internos, con el compromiso, responsabilidad e involucramiento de cada persona que transita por la Institución.

**Con relación a los clientes**

**¿De qué manera miden la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la organización?**

Por la repercusión y la respuesta de cada alumno.

**¿Está prevista la recepción de sugerencias y/o quejas?**

Sí.

**¿Tienen costos para el cliente los servicios prestados por la organización?**

- Si
- No

**En caso afirmativo, ¿en qué se basan para fijar el costo?**

**¿La organización les brinda alguno de los siguientes beneficios a los clientes?**

- Alojamiento
- Traslado
- Alimentación
- Otros

**Con relación al personal**

**¿Cuál es la cantidad de personas con la que cuenta la organización?**

Doce (12) personas.

**¿Cuántas de éstas se relacionan directamente con el cliente?**

Todas.

**¿Cree que son suficientes?**

No.

**¿Todos poseen formación específica en el área en el que trabaja?**

La mayoría.

**¿Reciben algún tipo de capacitación?**

No.

**¿Cuentan con voluntarios? ¿Cuántos?**

No.

**¿Cuál es la importancia de los mismos?**

**Con relación a los procesos internos**

**¿Cuáles son a su entender los puntos más fuertes de la organización y por qué?**

**¿Cómo están encarando los puntos débiles?**

El trabajo en conjunto y compatibilizando los criterios. Se toman acciones para corregir los puntos débiles y se van logrando uno a uno.

**¿Cuenta la organización con un proceso de planificación? ¿De qué tipo, estratégico u operativo?**

Se planifica cada acción tanto en lo estratégico como operativo.

**¿Existe vinculación entre las distintas áreas de la organización?**

Sí.

**¿Se realizan reuniones por área en donde se analicen temas referidos a la organización, a la ejecución del trabajo y a la desviación o no de lo planificado?**

Sí, mensualmente.

**¿Existen tecnologías que desarrollen dentro de la institución asociadas al fin organizacional?**

No.

**Entrevista a Directores o Gerentes A.P.R.I.**

**Nombre del entrevistado:** Roberto Polti

**Cargo que ocupa en la Organización:** Directivo (Portador de secuela de Polio)

**Antigüedad en el cargo:** Dos años, por elecciones de Comisión Directiva, Vinculado a la Institución desde los 15 años.

**¿Con cuántos gerentes/ directivos cuenta la organización?**

Once (11) directivos, de los cuales tienen que estar la mitad más uno en reunión de Comisión Directiva para poder resolver.

**¿Con qué formación cuenta usted?**

Bachillerato completo.

**¿Recibe capacitación con frecuencia?**

No.

**¿De qué tipo?**

**¿Cuáles son las funciones que desempeña?**

Resolver con los compañeros de Comisión Directiva asuntos inherentes a la Institución.

**Además de las funciones mencionadas anteriormente, ¿realiza otro tipo de tareas inherentes al lugar que ocupa en la organización?**

Trabajo para el deporte, basquetbol sobre silla de ruedas.

**¿Qué rol describe mejor su desempeño?**

**1. Interpersonales:**

- **Figura de autoridad**
- **Líder**
- **Enlace**

**2. Información:**

- **Supervisor o Monitor**
- **Difusor**
- **Vocero**

**3. Decisión:**

- **Empresario**
- **Manejador de Perturbaciones**
- **Distribuidor de recursos**
- **Negociador**

**En cuanto a la toma de decisiones, usted se enfrenta habitualmente a condiciones de:**

- Certeza**
- Riesgo**
- Incertidumbre**

**En relación al método de toma de decisiones:**

- Racionalidad**
- Racionalidad acotada**
- Intuición**

**El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientar al logro de los objetivos. ¿Con cuál de los siguientes estilos se siente identificado?**

**Estilo autocrático:**

- Centraliza la autoridad**
- Dicta métodos de trabajo**
- Limita la participación de los subordinados**

- **Toma de decisiones unilateralmente**

**Estilo democrático: ■**

- **Involucra a los empleados en la toma de decisiones**
- **Delega autoridad**
- **Fomenta la participación de decidir los métodos de trabajo**
- **Fomenta la retroalimentación**

**Estilo Laissez Faire □**

- **Brinda la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera más conveniente a criterio del grupo.**

**¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?**

**¿Cómo es un día de su vida?**

Complicado por mi propia discapacidad, siempre trato de poder y cumplir con todas mis obligaciones.

## Anexo VII – Noticias de prensa

### Noticias de prensa: Fundación Teletón

- Prensa 30/09/2011 16:41. Subrayado: Ingeniero procesado

Un jefe de Teletón realizó fraudes que superaron los 20 mil dólares. Pese a su alto sueldo declaró a la Justicia que realizaba las estafas para mantener su nivel de vida.

<http://www.subrayado.com.uy/Site/News.aspx?NiD=4780>

- Prensa 26/11 El País- Sábado Show Teletón 2011: Sábado Show

Teletón 2011: una nueva edición

[http://www.elpais.com.uy/suplemento/sabadoshow/teleton-2011-una-nueva-edicion/sshow\\_608447\\_111126.html](http://www.elpais.com.uy/suplemento/sabadoshow/teleton-2011-una-nueva-edicion/sshow_608447_111126.html)

- Prensa 26.3.12 Subrayado, Teletón festeja la apertura de su regional norte en Fray Bentos. Teletón festeja la apertura de su regional norte en Fray Bentos

<http://www.subrayado.com.uy/Site/News.aspx?NiD=10520>

### Noticias de prensa: Fundación Peluffo Giguens

- <http://www.subrayado.com.uy/Site/News.aspx?Nid=2780>

Hoy es el Domingo Amigo 2011 de la Peluffo Giguens

Desde las 14 hay espectáculos en el Cine Plaza por el "Domingo Amigo", jornada a beneficio de los niños con cáncer.

Las actividades se podrán ver en vivo por Canal 10

- <http://www.elobservador.com.uy/noticia/104965/mc-dia-feliz-por-la-peluffo-giguens/>

Actualidad - COSTUMBRE SOLIDARIA

Mc Día Feliz por la Peluffo Giguens. Lo recaudado por la venta de Big Mac

será destinado a construir un centro de telemedicina

19.11.2010

- <http://www.elobservador.com.uy/noticia/215767/grave-crisis-en-la-peluffo-giguens-tras-cese-de-ney-castillo/>

### **NACIONAL – ENFRENTAMIENTO**

Grave crisis en la Peluffo Giguens tras cese de Ney Castillo. La directiva lo cesó por

“agravios intolerables”. Los médicos apoyan al fundador y denuncian haber rozado omisión de asistencia  
El Observador - 26.12.2011

Noticias de prensa: **Fundación Mentalis**

- <http://www.elpais.com.uy/101123/pciuda-530576/ciudades/Vida-urbana/>

Campaña. Inserción laboral y ecología

El Centro Psicosocial Sur Palermo está realizando una campaña de reciclaje de tapas de refresco para obtener fondos para la reinserción socio laboral de personas con trastornos psíquicos que se atienden en ese centro.

El País - 23.11.2010

Noticias de prensa: **Fundación Álvarez Caldeyro Barcia**

- <http://www.lr21.com.uy/comunidad/423164-la-fundacion-alvarez-caldeyro-barcia-celebro-el-dia-de-la-prematurez>

La Fundación Álvarez Caldeyro Barcia celebró el Día de la Prematurez

Viernes 10 de septiembre de 2010 | 1:24

- <http://www.ultimasnoticias.com.uy/Edicion-UN/articulos/prints-2012feb13/eco07.html>

ANTEL junto a la Fundación Álvarez Caldeyro Barcia capacitará a madres del Pereyra Rossell. 09.02.2012

Noticias de prensa: **Asociación Nacional para el Niño Lisiado - Escuela Franklin D. Roosevelt**

- [http://www.elpais.com.uy/03/11/15/pciuda\\_67157.asp](http://www.elpais.com.uy/03/11/15/pciuda_67157.asp)

La Roosevelt con muchas capacidades. El presupuesto es escaso para las necesidades del centro educativo y se habilitaron teléfonos solidarios

Sábado 15 de noviembre de 2003

- <http://www.lr21.com.uy/comunidad/455253-educacion-primaria-discrimina-a-los-ninos-con-discapacidades>

ESCUELA ROOSEVELT UN CENTRO QUE PERMITE ESCOLARIZAR A MENORES PARA QUE PUEDAN INSERTARSE EN LA SOCIEDAD

Viernes 03 de junio de 2011 | 5:52

Noticias de prensa: **Asociación Down del Uruguay**

- <http://nueva.lanoche.com.uy/?p=709>

COMIENZA EL TALLER DE RADIO DE LA ASOCIACIÓN DOWN DEL URUGUAY

Julio 16, 2008 en Cartelera cultural

- <http://www.ultimasnoticias.com.uy/Edicion-UN/articulos/prints-2011set01/poli05.html>

Robaron en la Asociación Down

Delincuentes robaron en la sala de computación de la Asociación Down del Uruguay.

01 de setiembre de 2011